



Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt

Aktuelles, Aktivitäten, Aussichten



blickpunkt personal

Personalbericht 2010

Band 2

Personalmanagementbericht





Dr. Volker Bonorden
Leiter Personalamt

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

das zentrale Personalberichtswesen der hamburgischen Verwaltung erscheint jährlich in zwei Bänden. Der Personal**struktur**bericht (Band 1) bereitet die wichtigsten Personalstrukturdaten auf, während sich der Personal**management**bericht (Band 2) darauf aufbauend mit den zentralen personalstrategischen Themen und Herausforderungen auseinandersetzt.

Im Personal**management**bericht 2010 haben wir erneut die in den vergangenen Berichten vorgestellten strategischen Themen Gesundheitsförderung/Fehlzeiten, Interkulturelle Öffnung, Mobilität und Interner Arbeitsmarkt sowie Personalbedarfsplanung aufgenommen und dargestellt, wie diese durch die Behörden und Ämter der hamburgischen Verwaltung weiter entwickelt wurden.

In diesem Jahr ist darüber hinaus wieder der im dreijährigen Turnus vorzulegende Erfahrungsbericht zum Hamburgischen Gleichstellungsgesetz Teil des Personal**management**berichtes. Besonders interessant sind die Ergebnisse der für das Jahr 2009 erstmals durch das Zentrum für Personaldienste – als Teil des Personalamtes - vorgenommenen Erhebung über die Zahl der Führungskräfte in der hamburgischen Verwaltung. Die Zahlen verdeutlichen, dass die hamburgische Verwaltung auf einem guten Weg ist, das vom Senat gesetzte Ziel zu erreichen, nämlich einen Anteil von Frauen an Führungspositionen von mindestens 40%. Es gibt allerdings noch einiges zu tun,

insbesondere in den oberen Führungsebenen ist der Frauenanteil noch weiter zu erhöhen. Das Ergebnis zeigt aber, dass die hamburgische Verwaltung ihrer Vorbildrolle auch hier gerecht wird. Insgesamt beträgt der Frauenanteil an den Führungskräften 37,3 %.

Das Thema Interkulturelle Öffnung ist bereits im zweiten Jahr Themenschwerpunkt des Personal**management**berichtes. Die dargestellten Aktivitäten zeigen, dass sich die Behörden und Ämtern neben Maßnahmen zur Erhöhung des Anteils von Menschen mit Migrationshintergrund in die Ausbildungsgänge der hamburgischen Verwaltung zunehmend mit dem Aspekt der interkulturellen Öffnung und Kompetenzen der vorhandenen Beschäftigten auseinandersetzen. In der Umsetzung des Maßnahmenkonzeptes konnten deutliche Erfolge erreicht werden. Im Jahr 2009 hatten bereits 15,3 % der Bewerberinnen und Bewerber einen Migrationshintergrund. Demgegenüber haben 14,7 % der in 2009 neu eingestellten Nachwuchskräfte einen Migrationshintergrund.

Ihr

Inhalt

Personalmanagementbericht 2010

D.1	Einleitung	3
D.2	Schwerpunktthema Betriebliche Gesundheitsförderung	5
D.2.1.	Gefährdungsbeurteilungen	6
D.2.2.	Gesundheitscoaching als Instrument der Betrieblichen Gesundheitsförderung	8
D.2.3.	Vergleichende Fehlzeitenanalyse - Stellungnahmen der Behörden und Ämter zu überdurchschnittlichen Fehlzeiten in relevanten Berufsgruppen	9
D.2.4.	Behördenprojekte der betrieblichen Gesundheitsförderung	16
D.2.5.	Fazit	21
D.3	Mobilität und interner Arbeitsmarkt	23
D.3.1.	Die Integration der Rückkehrerinnen und Rückkehrer aus der Asklepios Kliniken Hamburg GmbH	23
D.3.2.	Bericht über den Entwicklungsprozess und die Auswirkungen auf die Stellen- und Personalbedarfe der neuen Organisationseinheit „Interne Personalberatung und -vermittlung, PersonalService Integration“	29
D.3.3.	Auswirkung der Öffnung des internen Arbeitsmarktes zum 1. Februar 2009	31
D.3.4.	Gesteuerte Mobilität im gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst	33
D.4	Demografische Entwicklung der Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung - Handlungsanforderungen an das Personalmanagement	35
D.4.1.	Personalbericht der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt.....	36
D.4.2.	Instrumentenkoffer Demografie der Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz	42
D.4.3.	Fazit	45
D.5	Interkulturelle Öffnung der hamburgischen Verwaltung als Teil des ganzheitlichen strategischen Personalmanagements	46
D.5.1.	Beispiele aus den Fachbehörden	48
D.5.2.	Fazit	63
D.6	Personalbedarfsplanung	65
D.6.1.	Bisherige Berichterstattung.....	68
D.6.2.	Planungsmethodik und Personalbedarfsplanungs-Matrix	69
D.6.3.	Planungsperiode bis 2017	70
D.6.4.	Fazit	74
D.6.5.	Übersicht über die Behördenplanungen	76
D.7	Erfahrungsbericht Gleichstellung	77
D.7.1.	Gleichstellungsförderung nach dem hamburgischen Gleichstellungsgesetz.....	77
D.7.2.	Entwicklungen seit dem 5. Erfahrungsbericht.....	79
D.7.3.	Frauenförder-/Gleichstellungspläne.....	85
D.7.4.	Ausbildung und Einstellung	87
D.7.5.	Berufliche Entwicklung.....	89
D.7.6.	Arbeitszeiten und -formen.....	97
D.7.7.	Zentrale Fortbildung.....	108
D.7.8.	Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte.....	111
D.7.9.	Fazit	112

D.1 Einleitung

Seit 2004 berichtet der Senat der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH) im Rahmen des Personalmanagementberichts (PMB) jährlich über die zentralen strategischen Themen des Personalmanagements.

Die Themen sind das Ergebnis einer Verständigung aller am Personalmanagementprozess beteiligten Ebenen. Sie werden in einem über mehrere Monate dauernden Prozess diskutiert und abschließend vom Staatsrätekollegium im Rahmen der Personalstrategischen Staatsräterunde (PSR) entschieden.

Dem Diskussionsprozess liegen dabei folgende Fragen zugrunde:

- Welchen Beitrag leistet das Personalmanagement für die Umsetzung der fachlichen und politischen Strategien der hamburgischen Verwaltung?
- Wie greift der Senat die Herausforderungen im Personalmanagement auf bzw. welche Schlussfolgerungen sind von den Behörden und Ämtern zu ziehen?
- Welche Schlussfolgerungen sind aus den im Rahmen des Personalstrukturberichts gewonnenen Erkenntnissen zu ziehen?

Die Ergebnisse der Diskussion des Jahres 2009 sind im vorliegenden PMB 2010 dargestellt.

Der Diskussionsprozess des Jahres war in großem Maße durch die Frage geprägt, wie es gelingen kann, die Charta der Vielfalt, die der Erste Bürgermeister am 10. November 2008 für die hamburgische Verwaltung unterzeichnet hatte, in die Praxis umzusetzen.

Für die Praxis der Personalarbeit müssen die abstrakten Vorgaben der Charta den Beschäftigten und insbesondere den Führungskräften vermittelt werden und daraus konkrete Maßnahmen abgeleitet werden. Zudem gilt es, die Zusammenhänge der verschiedenen Charta-Themen herauszuarbeiten.

In der Diskussion der gemeinsamen Strategiesitzung der Personalentwicklerinnen und Personalentwickler und der PersonalControllerinnen und PersonalController im Juni 2009 wurden die verbindenden Elemente der Charta-Themen des PMB in Bezug zueinander gesetzt, und zwar

- die demografische Entwicklung der Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung,
- die Interkulturelle Öffnung der hamburgischen Verwaltung und
- den Erfahrungsbericht zum Hamburgischen Gleichstellungsgesetz.¹

Es zeigte sich, dass weitgehende Übereinstimmung sowohl auf der Zielebene, als auch auf der Ebene der Nutzenaspekte für die hamburgische Verwaltung besteht. Ein zentrales gemeinsames Ziel aller Themen ist z.B. die Sicherstellung der Handlungs- und Zukunftsfähigkeit der Verwaltung. Ein Weg, diese zu erreichen, ist bei allen drei Charta-Themen die gezielte Personalgewinnung.

¹ Der Erfahrungsbericht erfolgt laut Hamburgischem Gleichstellungsgesetz alle drei Jahre und wird seit 2004 im Rahmen des PMB veröffentlicht.

Die Strategierunde wurde zusätzlich genutzt, die Ergebnisse aus einer Synopse über die zukünftigen Megatrends für Deutschland und ihre Bedeutung für Hamburg vorzustellen. Hintergrund dafür war der Auftrag aus der Personalstrategischen Staatsräterunde 2008, sich im Rahmen der Personalbedarfsplanung (PBP) verstärkt mit Einflussfaktoren auf staatliches Handeln zu beschäftigen, um daraus Schlussfolgerungen für die künftigen Personalbedarfe in qualitativer Sicht ziehen zu können. Welche Anforderungen und Fähigkeiten muss unser Personal in Zukunft erfüllen und wie muss sich die Verwaltung rüsten, um im Wettbewerb um die besten Köpfe bei erwartetem Fachkräftemangel bestehen zu können.

Die Fülle der Handlungsfelder und Maßnahmen auf dem Gebiet des Personalmanagements ist groß. Ein Teil davon wird kontinuierlich in dem viermal jährlich vom Personalamt publizierten „blickpunkt personal“² beschrieben.

Der folgende Bericht konzentriert sich auf sechs Schwerpunktthemen:

1. Das Thema **Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)** mit dem Schwerpunkt „Vergleichen-de Fehlzzeitenanalyse“ ist Schwerpunkt seit dem ersten PMB im Jahr 2004, es wird in Abschnitt **D.2.** dargestellt.
2. Das Thema **Mobilität und Interner Arbeitsmarkt** ist seit 2005 Schwerpunkt des PMB. Die Ausführungen dazu finden sich in Abschnitt **D.3.**
3. Im PMB 2008 wurde erstmals das Schwerpunktthema **Demografische Entwicklung der Verwaltung** aufgegriffen. Es ist in Abschnitt **D.4.** dargestellt.
4. Seit 2009 ist das Thema **Interkulturelle Öffnung** ein strategischer Schwerpunkt des PMB. Es wird in Abschnitt **D.5.** dargestellt.
5. Die **Personalbedarfsplanung** (PBP) wird seit dem PMB 2004 nach Berufsgruppen differenziert in einer einheitlichen Form und mit einem einheitlichen Planungshorizont von acht Jahren dargestellt. Die Planungshoheit verbleibt dabei in den Behörden und Ämtern. Die Ergebnisse sind in Abschnitt **D.6.** ausgeführt.
6. Im PMB 2010 ist der **Erfahrungsbericht zur Gleichstellung** in Punkt **D.7.** dargestellt. Damit kommt der Senat der Berichtspflicht nach dem Hamburgischen Gleichstellungsgesetz nach.³

² Im Internet zu finden unter <http://www.hamburg.de/personalamt/veroeffentlichungen/29456/blickpunkt-personal.html>

³ Zum Thema Gleichstellung besteht seit 1.8.2009 die Arbeitsstelle Vielfalt der Justizbehörde als neue Akteurin. Sie ist darüber hinaus beratend zu Themen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes tätig und mit dem Aufbau eines landesweiten Programms gegen Rassismus und Rechtsextremismus befasst. Hier werden Diskriminierung und Ausgrenzungen von gesellschaftlichen Migranten- und Minderheitengruppen und Einzelpersonen bearbeitet und die Sensibilisierung der Gesellschaft für Mehrfachdiskriminierungen erhöht. Das beinhaltet unter anderem den Aufbau und die Stärkung von Netzwerkstrukturen. Mit den zahlreichen Nationalitätenvereinen in Hamburg werden bestehende Netzwerke unterstützt und verstärkt. Das gilt auch für die Förderung des interreligiösen Dialogs, mit dem Ziel, strukturelle und individuelle Diskriminierung zu erkennen und zu bearbeiten. Seit Oktober 2009 hat die Arbeitsstelle Vielfalt die Zuständigkeit für die „Europäische Charta der Regional- oder Minderheitensprachen“ übernommen. Das sind in Deutschland Dänisch (in Schleswig-Holstein), Friesisch, Sorbisch, Romanes (die Sprache der Roma und Sinti) und Niederdeutsch (Plattdeutsch).

D.2 Schwerpunktthema Betriebliche Gesundheitsförderung

Betriebliche Gesundheitsförderung ist seit vielen Jahren ein zentrales strategisches Handlungsfeld des Personalmanagements des Senats der Freien und Hansestadt Hamburg. Das 2002 von einer behördenübergreifenden Arbeitsgruppe erstellte Konzept „Gesundheitsförderung in der hamburgischen Verwaltung“⁴ bildet nach wie vor den Rahmen für gesundheitsbezogene Maßnahmen in den Behörden und Ämtern, Landesbetrieben und Einrichtungen. Hinzu kommen Aufgaben, die sich aus rechtlichen Regelungen herleiten. Dies ist etwa bei der Gefährdungsbeurteilung nach § 5 Arbeitsschutzgesetz oder dem betrieblichen Eingliederungsmanagement nach § 84 (2) Sozialgesetzbuch (SGB) IX der Fall.

Ob als freiwilliges Angebot oder gesetzliche Verpflichtung: Ziel aller Maßnahmen und Programme der betrieblichen Gesundheitsförderung ist es, die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten zu erhalten und zu stärken. Die Arbeitsbedingungen spielen dabei eine wesentliche Rolle, aber auch das Arbeitsumfeld, die Ausgestaltung der Arbeitsbeziehungen und nicht zuletzt das gesundheitsgerechte Verhalten der einzelnen Beschäftigten.

Neben der Erhaltung der körperlichen Gesundheit rückt in den letzten Jahren zunehmend die psychische Gesundheit von Beschäftigten in den Blick. So hatte die Ausgabe 2/2009 von blickpunkt personal das Schwerpunktthema „Psychische Erkrankungen im Berufsalltag“. Der Eröffnungsvortrag beim sechsten Personalforum am 9. Dezember 2009 beschäftigte sich mit dem „Umgang mit psychisch auffälligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – Über Irrtümer und die richtige Balance“. An dem anschließenden Forum zur vertiefenden Diskussion des Themas nahmen mehr als 50 Personen teil. Vortrag und Diskussion sind – wie auch die anderen Veranstaltungen des sechsten Personalforums – in der Ausgabe 1/2010 von blickpunkt personal dokumentiert.⁵

In dem komplexen Themenfeld „Psychische Gesundheit und Arbeitswelt“ liegt eine Zukunftsaufgabe für die betriebliche Gesundheitsförderung. So wurde in der im Sommer 2009 durchgeführten behördenweiten Erhebung zur Gefährdungsbeurteilung danach gefragt, ob psychische Belastungen erfasst werden (vgl. Abschnitt D.2.1.). Auch im Projekt Gesundheitscoaching, das im Berichtsjahr erfolgreich startete, stehen Techniken zur Stressbewältigung im Vordergrund (vgl. Abschnitt D.2.2.).

Die vergleichende Fehlzeitenanalyse (vgl. Abschnitt D.2.3.) ist die wesentliche Grundlage zur Ableitung konkreter Handlungsansätze in der betrieblichen Gesundheitsförderung. Darüber hinaus zeigen die Beispiele aus den Behörden und Ämtern das breite Spektrum der Maßnahmen und Projekte, mit denen vor Ort die Gesundheit der Beschäftigten gestärkt und erhalten werden soll (vgl. Abschnitt D.2.4.).

Das betriebliche Eingliederungsmanagement nach § 84 (2) SGB IX, über das in den vergangenen Jahren ausführlich berichtet wurde, ist mittlerweile in den Dienststellen etabliert. Im laufenden Jahr soll gemeinsam mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften ein Evaluationskonzept als ein prioritärer Baustein der Vereinbarung nach § 94 HmbPersVG zur betrieblichen Gesundheitsförderung von 2008 erarbeitet werden.

⁴ „Gesundheitsförderung in der hamburgischen Verwaltung. Ein konzeptioneller Ansatz für die Integration der betrieblichen Gesundheitsförderung in das Personalmanagement. Hamburg 2002. Die Druckfassung ist zurzeit vergriffen; im Intranet zu finden unter <http://www.hamburg.de/personalamt/veroeffentlichungen/30166/betriebliche-gesundheitsfoerderung.html>

⁵ Im Internet zu finden unter <http://www.hamburg.de/personalamt/veroeffentlichungen/29456/blickpunkt-personal.html>

D.2.1. Gefährdungsbeurteilungen

Erhebung und Pilotprojekt zu Art und Umfang der Gefährdungsbeurteilungen

In der § 94er-Vereinbarung zur betrieblichen Gesundheitsförderung von 2008 ist die Gefährdungsbeurteilung als ein prioritärer Baustein benannt. Zur Vorbereitung der Verhandlungen mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften für eine diesbezügliche Regelung führte das Personalamt im Sommer 2009 eine behördenweite Erhebung durch. Die Abfrage des Ist-Zustandes sollte Erkenntnisse über Art und Umfang der Gefährdungsbeurteilungen, über erfolgreiche Prozesse sowie über Schwachstellen ermöglichen. Der hierzu entwickelte zwölf Fragen umfassende Fragebogen wurde an die Personalabteilungsleitungen aller Behörden und Ämter, Landesbetriebe und Einrichtungen übersandt. Die erste Auswertung der Antworten zeigt folgendes Bild:

- Die meisten Gefährdungsbeurteilungen (53 = 72,6 %) sind in den Jahren 2008 und 2009 erstellt worden. 17 Gefährdungsbeurteilungen stammen aus den Jahren 2000 bis 2007; drei aus dem Jahr 2010.
- In den Behörden und Ämtern ist das Thema Gefährdungsbeurteilungen bei der Allgemeinen Verwaltung, den Zentralen Diensten oder den Personalabteilungen angesiedelt und wird dort von den Fachkräften für Arbeitssicherheit betreut. In den Landesbetrieben ist die Geschäftsleitung als Unternehmer für die Gefährdungsbeurteilungen verantwortlich.
- Die einzige Dienstvereinbarung zur Gefährdungsbeurteilung gibt es in der Hochschule für angewandte Wissenschaften; sie bezieht sich auf Bildschirmarbeitsbrillen.
- In den Schulen, fast allen Gerichten, den weitaus meisten Bezirksämtern, einigen Hochschulen und mehreren Fachbehörden werden psychische Belastungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung besonders erfasst.
- Zur Gefährdungsbeurteilung werden unterschiedliche Handlungshilfen benutzt. Dies entspricht der Vielfalt der Arbeitsplätze in Büros, Werkstätten, Laboren und Schulen sowie im Außendienst. Die verwendeten Fragebögen und Checklisten für unterschiedliche Arbeitsplätze und Sonderbereiche wurden beispielsweise von der Unfallkasse des Bundes und dem Bundesministerium des Inneren (BMI) oder vom Arbeitsmedizinischen Dienst (AMD) erarbeitet beziehungsweise gemeinsam mit den für Arbeitsschutz zuständigen Stellen in den Behörden entwickelt. In den Bezirksämtern und der Behörde für Inneres werden die vom AMD erstellten Handlungshilfen zur Erfassung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz bei der Gefährdungsbeurteilung verwendet.
- Etwa ein Drittel der Befragten wünscht sich mehr Unterstützung beim Thema Gefährdungsbeurteilungen, insbesondere eine Vereinheitlichung der Instrumente und Vorgehensweisen bei vergleichbaren Arbeitsplätzen sowie Schulungen und Einweisungen.

Ein von der Unfallkasse des Bundes und dem BMI erarbeitetes IT-gestütztes Instrument zur Gefährdungsbeurteilung wurde im Berichtsjahr vom Personalamt als Pilotbehörde erprobt. Nach übereinstimmender Einschätzung der an der Erprobung beteiligten Personen ist diese Handlungshilfe ein grundsätzlich geeignetes Instrument zur Unterstützung der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung, sollte jedoch nur als optionales Angebot zur Verfügung gestellt werden.

Auf Grundlage der Ergebnisse der Abfrage und des Pilotprojekts wird eine überbehördliche Arbeitsgruppe aus Vertreterinnen und Vertretern des Personalamtes, den Fachkräften für Arbeitssicherheit und den für Gesundheitsförderung zuständigen Personen Handlungsansätze entwickeln, um die

Qualität der Gefährdungsbeurteilungen in der FHH weiter zu verbessern. Des Weiteren soll gemeinsam mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften die oben genannte Vereinbarung zur Gefährdungsbeurteilung erarbeitet werden.

Gefährdungsbeurteilung zu Gewalt gegen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

2005 wurde im Zusammenhang mit der Drs. 18/2485 eine Arbeitsgruppe eingerichtet, um die Thematik „Gewaltbereitschaft gegen öffentlich Bedienstete in Hamburg“ aufzuarbeiten.

Die Arbeitsgruppe, in der neben dem Personalamt eine Reihe von Vertreterinnen und Vertretern aus Behörden und Ämtern, der ARGE SGB II (team. arbeit. Hamburg) und der Spitzenorganisationen der Gewerkschaften vertreten sind, entwickelte 2008 in Kooperation mit der Unfallkasse Nord eine Checkliste zur Gefährdungsbeurteilung von Gewalt gegen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie einen Maßnahmenkatalog zur Verbesserung der Sicherheit am Arbeitsplatz. Diese wurde von den Behörden und Ämtern, Landesbetrieben, Hochschulen sowie der ARGE SGB II genutzt, um ihre Arbeitsplätze zu überprüfen. Die umfassenden Rückmeldungen zeigen, dass das Problem in seiner Brisanz erkannt und mit teilweise hohem Aufwand aufgearbeitet wurde. 25 Dienststellen (das sind mehr als 60 % der Befragten) schätzten zumindest für bestimmte Arbeitsbereiche ein Gefährdungspotenzial als relevant ein. Überwiegend wurden bereits Maßnahmen zur Gewaltprävention eingeleitet.

Auf der Basis der zahlreichen Rückmeldungen von Maßnahmen zur Verringerung der kritischen Punkte hat die Arbeitsgruppe im April 2009 ein Handlungskonzept beschlossen und den Dienststellen im Mai 2009 zur Verfügung gestellt. Es besteht aus zwei Modulen:

- Im Modul I, dem Maßnahmenkatalog „Info Orga Bau“, sind 41 empfohlene Maßnahmen aufgeführt, unterteilt in die Handlungsfelder Information, Organisation und Bau/Ausrüstung. Es handelt sich überwiegend um die aus der Erhebung bekannten Lösungsansätze, die für die Dienststellen aufbereitet wurden, um ihnen die praktische Umsetzung zu erleichtern.
- In das Modul II, die Liste der „Vorreiter“, sind neun Dienststellen aufgenommen worden, die das Thema Gewalt engagiert und ideenreich angehen und ihr Einverständnis dazu erklärt haben, ihr positives Wissen zum allseitigen Nutzen an andere, ähnlich strukturierte Dienststellen weiterzugeben. Dies ist durch Vorträge, Führungen, Schulungen oder andere Veranstaltungen geschehen, aber auch durch schriftliche Informationen.

Das Konzept ist bewusst als Empfehlung ausgestaltet, weil eine zentrale Arbeitsgruppe nicht alle dezentralen Bedarfe und örtliche Besonderheiten kennen und schon deswegen keine verbindlichen Vorgaben machen kann. Nichtsdestoweniger riet die Arbeitsgruppe allen Adressaten nachdrücklich, die Umsetzung der Maßnahmen aus dem Katalog „Info Orga Bau“ in ihren Dienststellen eingehend zu prüfen, je nach Bedarf und Möglichkeiten weitere zu entwickeln und die Informationsangebote der „Vorreiter“ wahrzunehmen. So wurde zum Beispiel vom Personalamt ein Auftakttreffen aller „Vorreiter“ zur Abstimmung der Aktivitäten organisiert und einzelne Informationsveranstaltungen begleitet. Ferner bietet das Personalamt auch weiterhin seine Unterstützung bei der Gewaltprävention an. Soweit für diese dezentrale Umsetzung Finanzmittel erforderlich sind, obliegt es den jeweiligen Dienststellen, diese Mittel zu mobilisieren und gegebenenfalls einzuwerben.

D.2.2. Gesundheitscoaching als Instrument der Betrieblichen Gesundheitsförderung

Das im letzten Personalmanagementbericht vorgestellte Projekt Gesundheitscoaching kann auf ein erfolgreiches erstes Jahr zurückblicken: Fast 500 Beschäftigte haben im Jahr 2009 dieses neue Angebot der betrieblichen Gesundheitsförderung wahrgenommen. Neun Asklepios-Rückkehrende mit bewegungstherapeutischer, pflegerischer oder pädagogischer Ausbildung konnten für die Mitarbeit gewonnen und als Gesundheitscoaches weitergebildet werden. Das Projekt ist beim Arbeitsmedizinischen Dienst (AMD) angebunden und zunächst bis Ende 2010 terminiert.

Beim Gesundheitscoaching werden Beschäftigte, die ihr gesundheitsrelevantes Verhalten ändern wollen, fachkompetent beraten und durch Einzel- oder Gruppencoachings begleitet. Sie werden dabei unterstützt, individuelle Handlungsmöglichkeiten und Ressourcen zu erkennen und damit ihre Gesundheit aktiv zu stärken, um die Herausforderungen in ihrer Lebens- und Arbeitswelt gesundheitsbewusst zu bewältigen. Das maßgeschneiderte Vorgehen ermöglicht eine langfristige und nachhaltige Veränderung des Verhaltens. Die Gespräche und Maßnahmen (Ohrakupunktur und Entspannungstechniken wie Progressive Muskelentspannung und Autogenes Training) finden während der Arbeitszeit statt; die Teilnahme ist freiwillig. Die Gesundheitscoaches unterliegen – genau wie die anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Arbeitsmedizinischen Dienstes – der Schweigepflicht. Während der Laufzeit als Projekt entstehen weder den Beschäftigten noch den beteiligten Behörden hierfür Kosten.

Mit sechs Dienststellen (zwei Bezirksämtern, zwei Justizvollzugsanstalten, dem Einwohner-Zentralamt sowie dem Zentrum für Personaldienste) wurden im Jahr 2009 Kontrakte mit Laufzeiten zwischen sechs und zwölf Monaten geschlossen. In die Kontraktverhandlungen waren die für Gesundheitsförderung zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort, die Betriebsärzte des AMD, die Leitungsebene, sonstige Führungskräfte sowie die Personal- und Schwerbehindertenvertretungen einbezogen. Elf Prozent der bei den Kontraktpartnern Beschäftigten nutzten die Angebote der Gesundheitscoaches. Darüber hinaus nahmen fast 40 Beschäftigte eines weiteren Bezirksamtes außerhalb eines Kontraktes an Maßnahmen teil; mit fünf Beschäftigten aus verschiedenen Bereichen der Hamburger Verwaltung wurden Gespräche im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements geführt.

Das Interesse der Behörden und Ämter am Gesundheitscoaching ist groß. So haben zwei Dienststellen den Kontrakt über die geplante Laufzeit hinaus um zwölf Monate verlängert. Anfang 2010 hat ein drittes Bezirksamt einen Kontrakt für das gesamte Jahr geschlossen. Aufgrund der beschränkten personellen Ressourcen des Projektes konnten bislang nicht mit allen interessierten Dienststellen Kontrakte geschlossen werden.

Seit Beginn der Coachingmaßnahmen werden diese evaluiert. Hierzu werden die Klientinnen und Klienten zu verschiedenen Zeitpunkten schriftlich befragt. Die Ergebnisse fließen – im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses – unmittelbar in das Projekt ein. Das ursprüngliche Konzept konnte so um kundenorientierte, bedarfsgerechte Angebote wie beispielsweise Ernährungscoaching, Verhaltensprävention am Arbeitsplatz sowie Teamcoaching zu arbeitsrelevanten Themen erweitert werden.

Die Finanzierung des Projekts ist zunächst bis Ende 2010 gesichert. Im zweiten Quartal 2010 wird darüber entschieden, ob und unter welchen Rahmenbedingungen das Projekt fortgeführt werden wird.

D.2.3. Vergleichende Fehlzeitenanalyse – Stellungnahmen der Behörden und Ämter zu überdurchschnittlichen Fehlzeiten in relevanten Berufsgruppen

Die „Standards zur Analyse von Fehlzeiten und der daraus folgenden Maßnahmenplanung der Betrieblichen Gesundheitsförderung“ von 2003⁶ bilden die Grundlage für den behörden- und ämterübergreifenden Umgang mit Fehlzeitendaten. Das Zentrum für Personaldienste (ZPD) stellt den Behörden und Ämtern die Fehlzeitendaten zur Verfügung. Für die unterjährige Auswertung und Interpretation dieser Daten sind die Behörden und Ämter verantwortlich. Die vergleichende Fehlzeitenanalyse in den Berufskategorien, die die hamburgische Verwaltung seit 2004 nutzt, ist ein funktionierendes Instrument zur Ressourcensteuerung und Ableitung strategischer Handlungsschwerpunkte für die betriebliche Gesundheitsförderung.

Die Behörden und Ämter, die in einer oder mehreren Berufskategorien überdurchschnittliche Fehlzeiten auswiesen, bereiten ihre Erkenntnisse aus der internen Fehlzeitenanalyse anhand eines Fragenkatalogs auf. Dabei ist die Berichtspflicht im Hinblick auf die relative Größe der zu betrachtenden Berufskategorien eingeschränkt, weil nur bei entsprechend großer Personenzahl – mindestens 10 % des Personalbestandes einer Behörde bzw. eines Amtes und mindestens 50 Beschäftigte – personalpolitische Ableitungen und Aussagen möglich sind.

Die im Folgenden genannten Fehlzeitenquoten sind die standardisierten Fehlzeitenquoten. Diese beruhen auf den bezahlten, krankheitsbedingten Fehlzeiten des statistischen Personalbestandes in einer Vollkräfterechnung. Dieser Behördenvergleich bildet die Grundlage für die Berichterstattung der Behörden und Ämter zur Beeinflussung der krankheitsbedingten Fehlzeiten durch Maßnahmen der BGF (zur Methodik der Fehlzeitenberichterstattung siehe auch Personalstrukturbericht 2010, Abschnitt C.5).

Eine Berichtspflicht besteht für diejenigen Behörden und Ämter, bei denen in den für sie relevanten Berufskategorien die Fehlzeitenquote über dem Richtwert (+ 1 Prozentpunkt Toleranz) liegt, selbst wenn die Berufskategorie nur in einer Behörde oder einem Amt vertreten ist.

Bezogen auf die Daten des Jahres 2009 fallen unter die Berichtspflicht:

- **Behörde für Inneres** für Berufsfeuerwehrleute
- **Behörde für Inneres** für Polizeivollzugsbedienstete
- **Bezirksamt Hamburg-Mitte** für Bürofach-/Bürohilfskräfte und Leitende/Entscheidende Verwaltungsfachleute
- **Bezirksamt Altona** für Bürofach-/Bürohilfskräfte, Leitende/Entscheidende Verwaltungsfachleute und Sozialpädagogische Fachkräfte

⁶ Die vom Strategie- und Expertenkreis Betriebliche Gesundheitsförderung erarbeiteten „Standards zur Analyse von Fehlzeiten und der daraus folgenden Maßnahmenplanung der betrieblichen Gesundheitsförderung“ sind im Internet zu finden unter <http://www.hamburg.de/contentblob/30182/data/bgf-standards-fehlzeitenanalyse.pdf>

- **Bezirksamt Wandsbek** für Sozialpädagogische Fachkräfte
- **Justizbehörde** für Vollstreckungs-/Vollzugspersonal

(1) Behörde für Inneres für Berufsfeuerwehrleute

Die Berufsgruppe der Berufsfeuerwehrleute hat einen Anteil von 17,0 % am Personalkörper der gesamten Behörde für Inneres. Bei einem Personalbestand von 2.131 Vollkräften (statistischer Personalbestand – Einzelplan und Feuerwehrakademie) lag die standardisierte Fehlzeitenquote der Feuerwehr im Jahr 2009 bei 9,3 %. Sie liegt damit 1,2 Prozentpunkte unter dem Vorjahr, jedoch weiterhin über der standardisierten Fehlzeitenquote FHH-Gesamt von 6,7 %.

Beschäftigte im Feuerwehreinsatzdienst sind sowohl höchsten körperlichen Belastungen als auch gefahrgeneigten Tätigkeiten ausgesetzt. Sie sind deshalb nur bei vollständiger Gesundheit dienst- und damit einsatzfähig. Dieser Umstand ist ein maßgeblicher Grund für die über dem Hamburger Durchschnitt liegende Fehlzeitenquote.

Die Ausgangslage in der Feuerwehr ist komplex und vielschichtig. Sie reicht von hoher Arbeitsverdichtung aufgrund steigender Einsatzzahlen insbesondere im Rettungsdienst, einer sich kontinuierlich verschiebenden Alterspyramide (60 % der Feuerwehrbeamten sind über 40 Jahre alt), bis zum kontinuierlichen Anstieg des Anteils der Beschäftigten, die gar nicht oder nur eingeschränkt feuerwehrdiensttauglich sind. Daneben bestehen Wechselwirkungen zwischen betrieblichen (Arbeitsbedingungen) und außerbetrieblichen Belastungen (unter anderem die eigene Lebensführung sowie Übergewicht als gesamtgesellschaftliches Problem, das sich bei Beschäftigten im Feuerwehreinsatzdienst unmittelbarer als anderswo auf ihre Einsatzfähigkeit auswirkt).

Daher wurde im April 2009 ein Projekt eingerichtet, das sich dem Thema Gesundheit und Arbeitszufriedenheit zuwenden soll. Die Projektorganisation aktiFit hat den Auftrag, Vorschläge zur Implementierung eines umfassenden betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) zu entwickeln, das über die bisherigen Einzelmaßnahmen hinaus geht. Das Projekt hat bisher eine Vielzahl von Vorschlägen entwickelt, über deren Realisierung demnächst zu entscheiden sein wird. Ziel des BGM ist es, die Gesundheit und Arbeitszufriedenheit und damit die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft aller Feuerwehrangehörigen zu erhalten und zu stärken. Es soll nachhaltig die Selbstverantwortung und Handlungskompetenz der Beschäftigten stärken (Verhaltensprävention) sowie das Arbeitsumfeld und die Organisation optimieren (Verhältnisprävention). Wesentliche Bausteine des BGM sind: Arbeitsschutz, Arbeitsmedizin, betriebliche Gesundheitsförderung (Prävention auf den Gebieten Sport, Ernährung, Sucht), Kultur (Miteinander, Kommunikation und Führung) sowie Organisations- und Personalentwicklung (einschließlich betrieblichem Eingliederungsmanagement, Arbeitsgestaltung, Evaluation/Mitarbeiterbefragung).

(2) Behörde für Inneres für Polizeivollzugsbedienstete

Die Berufsgruppe der Polizeivollzugsbediensteten hat einen Anteil von 66,6 % am Personalkörper der gesamten Behörde für Inneres. Bei einem Personalbestand von 8.134 Beschäftigten im Polizeivollzugsdienst (statistischer Personalbestand – Einzelplan) lag die standardisierte Fehlzeitenquote dieser Berufskategorie 2009 bei 7,9 % und ist damit gegenüber dem Vorjahr mit 7,5 % um

0,4 Prozentpunkte leicht gestiegen. Dies entspricht dem Anstieg der standardisierten Fehlzeitenquote FHH-Gesamt in Höhe von 6,7 % gegenüber dem Vorjahr von 6,4 %.

Polizeibeamtinnen und -beamte sind im Rahmen ihrer Berufsausübung, zum Beispiel bei Widerstandshandlungen oder Streitschlichtungen, besonderen körperlichen Anforderungen und Gefährdungen ausgesetzt. Da keine andere bei der FHH vorhandene Berufskategorie vergleichbaren beruflichen Gefahren ausgesetzt wird, ist ein direkter Vergleich der Fehlzeiten dieser Berufskategorie mit denen anderen Berufsgruppen nur schwer möglich.

Im Rahmen der „Dienstvereinbarung für den Dienstsport der Polizeivollzugsbeamten in der Polizei Hamburg“ wird darauf hingewirkt, dass das Fitness fördernde Sportangebot wahrgenommen wird, um eine wichtige Grundvoraussetzung für die Anforderungen des Vollzugsdienstes zu schaffen. Der Dienstsport wird weiterhin regelmäßig ergänzt um spezifische Übungen im Rahmen des „Einsatzbezogenen Trainings“. Diese sind insbesondere geeignet zur Vorbeugung von Verletzungsgefahren während eines tatsächlichen Einsatzes.

Es ist vorgesehen, im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung zu einem jährlichen Schwerpunktthema sowohl einen zentralen Gesundheitstag als auch mehrere dezentrale Veranstaltungen durchzuführen, um die Sensibilität der gesamten Mitarbeiterschaft für gesundheitsfördernde Maßnahmen zu steigern.

(3) Bezirksamt Hamburg-Mitte für Bürofach-/Bürohilfskräfte und Leitende/Entscheidende Verwaltungsfachleute

Die Bürofach-/Bürohilfskräfte (477 Beschäftigte) haben einen Anteil von 32,9 %, die Leitenden/Entscheidenden Verwaltungsfachleute (348 Beschäftigte) von 20,9 % am gesamten Personalbestand des Bezirksamtes Hamburg-Mitte. Die standardisierte Fehlzeitenquote betrug 2009 bei den Bürofach-/Bürohilfskräften 9,4 % und sank im Vergleich zum Vorjahr um fast zwei Prozentpunkte (2008: 11,3 %). Bei den Leitenden/Entscheidenden Verwaltungsfachleuten betrug die standardisierte Fehlzeitenquote 8,4 %; sie liegt damit um 1,5 Prozentpunkte höher als im Vorjahr (2008: 6,9 %).

Die Beschäftigten in den berichtspflichtigen Kategorien sind in allen Fachbereichen des Bezirksamtes vertreten. Strukturelle Maßnahmen können deswegen nur vereinzelt eingesetzt werden. Der Personalservice Hamburg-Mitte hat daher sein Handeln schwerpunktmäßig auf die Betreuung langzeiterkrankter Beschäftigter gelegt, um unter anderem die Möglichkeiten auszuschöpfen, die das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) mit seinen Instrumenten bietet. Außerdem wurden verstärkt Angebote zur Vermittlung im Konfliktfall sowie gegebenenfalls zur Einleitung eines Mediationsverfahrens gemacht.

Strukturbedingt sind beide Berufsgruppen in den Organisationseinheiten vertreten, die aufgrund der Bevölkerungsstruktur des Bezirkes Hamburg-Mitte ständige Kontakte zu teilweise schwierigen Kunden haben. Hieraus resultieren Arbeitsbelastungen für die Beschäftigten, die nach langjähriger Tätigkeit in diesen Bereichen häufig zu wiederkehrenden Ausfällen führen.

Bei Bekanntwerden von Problemlagen in einzelnen Fachbereichen reagiert der Personalservice zeitnah in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Aus- und Fortbildung mit einem Angebot an Team-

entwicklungsseminaren für Beschäftigte und Coachings für Vorgesetzte/Führungsteams. Außerdem wurde die Teilnahme am Projekt Gesundheitscoaching des Arbeitsmedizinischen Dienstes initiiert, und die Mitglieder des im Jahr 2009 eingerichteten Arbeitskreises „Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz“ kümmern sich um ratsuchende betroffene Beschäftigte und Fachbereiche.

Aufgrund der Tatsache, dass sich in der Vergangenheit problemlösungsorientierte Einzelmaßnahmen (Teammaßnahmen, Coachings, Konfliktberatung) bewährt haben, wird auch künftig hier ein Schwerpunkt der Angebote liegen, selbst wenn Auswirkungen auf die Fehlzeitenquote erst langfristig festzustellen sind.

Problembelastete Bereiche werden weiterhin durch den Arbeitskreis „Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz“ angesprochen und erhalten Unterstützungsangebote – auch in Verbindung mit dem AMD.

Neben den oben ausgeführten Maßnahmen zur Verhältnisprävention haben sich auch Angebote zur Verhaltensprävention⁷ in der Vergangenheit bewährt und sollen weiterhin zielgruppenorientiert angeboten werden. Im Jahr 2010 sollen verstärkt Beschäftigtengruppen angesprochen werden, die bisher noch keinen Zugang zu gesundheitsfördernden Maßnahmen gefunden haben – etwa gezielte Ansprache von Beschäftigten durch Angebote wie Qi Gong für Männer, spezielles Rückentraining für sitzende Berufsgruppen, Entspannungsangebote für Beschäftigte in Bereichen mit einer hohen Anzahl von wechselnden Kundenkontakten bzw. mit schwierigen Kunden sowie Ernährungsberatung für alle Beschäftigten.

(4) Bezirksamt Altona für Sozialpädagogische Fachkräfte, Bürofach-/Bürohilfskräfte und Leitende/Entscheidende Verwaltungsfachleute

Die Sozialpädagogischen Fachkräfte (201 Beschäftigte) hatten im Jahr 2009 einen Anteil von 18,7 %, am gesamten Personalbestand des Bezirksamtes Altona; die standardisierte Fehlzeitenquote betrug 7,3 % (Richtwert 6,0 %).

Die Fehlzeitenanalyse hat ergeben, dass auch 2009 die Fehlzeitenquote nicht in allen Einsatzbereichen dieser Berufskategorie gleich hoch war. Die ebenfalls über dem Richtwert liegende Fehlzeitenquote etwa des zentral beim Bezirksamt Altona angegliederten Fachamtes für Hilfen nach dem Betreuungsgesetz beruht wesentlich auf Langzeiterkrankungen, die ca. 40 % aller Fehltag des Fachamtes ausmachen, aber nur auf 2 % aller Erkrankungsfälle des Fachamtes zurückzuführen sind. In diesem Fachamt ist im Jahr 2009 im Vergleich zum Jahr 2008 auch der Anteil der Kurzfristerkrankungen angestiegen. Sie lagen im Berichtsjahr bei 72 % und damit gut fünf Prozentpunkte über dem FHH-weiten Durchschnitt von 66,6 %. Eine unabhängig von der Fehlzeitenentwicklung erfolgte Prüfung hat ergeben, dass die Fallzahlen (Betreuungsverfahren) in den letzten Jahren permanent gestiegen sind. Auch für das Jahr 2009 ist eine Steigerung der Auftragseingänge der Betreuungsgerichte von knapp 10 % zu verzeichnen. Dies führt zweifellos zu deutlich erhöhter Arbeitsbelastung der Sozialpädagogischen Fachkräfte, sodass ein Zusammenhang mit der Entwicklung der Fehlzeiten nahe liegt. Möglicherweise handelt es sich um eine „Kettenreaktion“: Erhöhte Arbeitsbelastung

⁷ Verhaltensprävention zielt darauf ab, die Kompetenz und das gesundheitsrelevante Verhalten des Einzelnen zu stärken (siehe auch Abschnitt D.2.4.).

durch höhere Fallzahlen führt zu Erkrankungen, durch Vertretungserfordernisse steigt die Belastung weiter und führt letztlich zu langfristigen Ausfällen.

Ferner wird ein Ansteigen der Fehlzeitenquote im Vergleich zum Vorjahr im Bereich derjenigen Sozialpädagogischen Fachkräfte des Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD) beobachtet, die zum Jahreswechsel 2008/2009 Büroräume in einem neu errichtetem Sozialen Dienstleistungszentrum bezogen haben. Im ersten Halbjahr 2009 ist es dort zu subjektiv empfundenen Beeinträchtigungen durch Ausdünstungen neuer Einrichtungsgegenstände (Teppiche, Möbel) gekommen. Mehrere zeitnah in Auftrag gegebene Raumluftmessungen haben keine in gesundheitsschädigender Weise erhöhten Werte ergeben. Gleichwohl ist es zu Beginn des Jahres 2009 zu vermehrten krankheitsbedingten Ausfällen gekommen. Es ist davon auszugehen, dass es sich hierbei um ein temporäres Phänomen gehandelt hat.

Neben der Intensivierung der Verfahren zum BEM – zum Beispiel durch das Angebot der Hinzuziehung der bezirksamtsinternen Sozialberaterin oder Unterstützung durch den AMD – möchte das Bezirksamt den von hohen Fehlzeiten betroffenen sozialpädagogischen Arbeitsbereichen Gesundheitscoaching anbieten und strebt zu diesem Zweck einen Kontrakt mit dem AMD an.

Die Bürofach-/Bürohilfskräfte (350 Personen) haben einen Anteil von 33,3 % am gesamten Personalbestand des Bezirksamtes Altona. Die standardisierte Fehlzeitenquote betrug für das Berichtsjahr 9,3 % (Richtwert 7,9 %). Leitende/Entscheidende Verwaltungsfachleute (221 Personen) haben einen Anteil von 18,5 % am gesamten Personalbestand des Bezirksamtes Altona. Die standardisierte Fehlzeitenquote betrug 7,1 % (Richtwert 4,9 %).

Die Analyse der Fehlzeiten beider Berufskategorien hat ergeben, dass die Fehlzeitenquoten insbesondere in so genannten publikumsintensiven Dienststellen die FHH-Quote deutlich übersteigen. Ebenfalls in beiden Kategorien beruht etwa ein Drittel aller Fehltage auf Langzeiterkrankungen. Drei Viertel aller Erkrankungen übersteigen die Dauer von drei Tagen nicht. Die Beschäftigten in diesen Dienststellen sind durch den Publikumsverkehr erhöhten Gefährdungen ausgesetzt, die allein durch Ansteckungsgefahr, Lärmbelastung, aber auch aufgrund von Stress durch „schwieriges“ Publikum und Bedrohungssituationen entstehen können.

Im Übrigen sind Bürofach- und Bürohilfskräfte sowie Leitende/Entscheidende Verwaltungsfachleute in allen Fachbereichen des Bezirksamtes vertreten. Maßnahmen speziell für diese beiden Berufsgruppen sind dadurch erschwert.

Das Bezirksamt Altona hat im Jahr 2009 diverse, häufig bereits viele Jahre freigehaltene Stellen nachbesetzt. Auf dieser Basis werden positive Effekte auf den Krankenstand durch Entlastung der einzelnen Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter erwartet.

Neben der Durchführung der BEM-Verfahren soll das Projekt Gesundheitscoaching im Verlauf des Jahres 2010 auch den Beschäftigten der allgemeinen Verwaltung angeboten werden. Ferner ist gemeinsam mit dem Zentrum für Aus- und Fortbildung geplant, für Beschäftigte des Grundsicherungsamtes mit den Sozialen Dienstleistungszentren, die in besonders publikumsintensiven Abteilungen arbeiten, ein gezieltes Fortbildungsangebot zur Stärkung bzw. Entwicklung interkultureller Kompetenzen anzubieten. Auch diese – vordergründig nicht im Fokus der Gesundheitsförderung stehende – Maßnahme könnte zu Verringerung subjektiv empfundener Arbeitsbelastung führen.

Im Bereich der Führungskräfte bemüht sich das Bezirksamt Altona, Anträge auf Führungskräfte-Coachings zu realisieren, da diese einerseits das Verhalten der Führungskräfte in Hinsicht auf gesundheitsförderliche Führung verbessern helfen als auch die Führungskräfte in ihrer individuellen Situation selbst unterstützen und entlasten.

Die im Rahmen der Gesundheitsförderung im Bezirksamt geplanten und angebotenen Projekte und Maßnahmen stehen allen Beschäftigten des Bezirksamts, auch den Beschäftigten der drei vorgeannten Berufskategorien, zur Verfügung.

(5) Bezirksamt Wandsbek für Sozialpädagogische Fachkräfte

Das Bezirksamt Wandsbek beschäftigt 266 Sozialpädagogische Fachkräfte. Das entspricht einem Anteil von 19,9 % des Personalbestandes. Die standardisierte Fehlzeitenquote für diese Berufskategorie lag 2009 bei 7,0 % (Richtwert 6,0 %).

Die Berufskategorie der Sozialpädagogischen Fachkräfte erstreckt sich im Wesentlichen über die Fachämter Jugend- und Familienhilfe (164 Personen), Eingliederungshilfe (42 Personen) und Gesundheit (15 Personen) sowie über die Sozialen Dienstleistungszentren (SDZ) (45 Personen). Eine Analyse der Fehlzeitendaten hat ergeben, dass die Fehlzeitenquote im Fachamt Jugend- und Familienhilfe unter dem Durchschnitt bei 5,4 % liegt. Die Fehlzeitenquoten im Fachamt Eingliederungshilfe und im SDZ sind hingegen überdurchschnittlich hoch.

Da das Bezirksamt Wandsbek für diese Berufskategorie erstmalig berichtspflichtig ist, sollen zunächst die Gründe für die überdurchschnittlich hohen Fehlzeiten gemeinsam mit den Fachamtsleitungen analysiert werden. Das Fachamt Eingliederungshilfe wurde zum Januar 2009 von der Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz (BSG) zum Bezirksamt Wandsbek verlagert. Deshalb soll geprüft werden, ob das Fachamt bereits vor der Verlagerung in das Bezirksamt hohe Fehlzeiten aufwies und die Ursachen hierfür möglicherweise noch in der Vergangenheit liegen.

Insgesamt ergeben genauere statistische Auswertungen der Fehlzeitendaten für diese Berufsgruppe, dass der Anteil von Kurzfristerkrankungen (ein bis drei Tage) mit 76,9 % Anteil an den AU-Fällen gut zehn Prozentpunkte über dem FHH-weiten Durchschnitt von 66,6 % liegt. Das entspricht einem Anteil von 31,5 % an den AU-Tagen (FHH-weit: 17,1 %). Diese überdurchschnittlich hohe Quote bedarf zunächst einer genaueren Analyse gemeinsam mit den Fachamtsleitungen.

Die Auswertungen zeigen weiter, dass ein großer Teil der Fehlzeiten von einem kleinen Teil der Beschäftigten verursacht wird. Allerdings liegen hier die Quoten unter dem Durchschnitt der hamburgischen Verwaltung: 16,3 % der Krankheitstage wurden durch 1,1 % der AU-Fälle (14 Krankheitsfälle) mit einer Dauer von mehr als 30 Tagen verursacht. Im Fachamt Eingliederungshilfe verursachen 1,6 % der AU-Fälle (vier AU-Fälle) 20,5 % der Fehltage, in den SDZ verursachen 1,9 % der AU-Fälle (sechs AU-Fälle) 26,1 % der Fehltage. Die Begleitung von Langzeiterkrankten in BEM-Verfahren hat gezeigt, dass nur in wenigen Einzelfällen betrieblich beeinflussbare Gründe für hohe Fehlzeiten vorhanden sind.

Zur Reduzierung der Fehlzeiten ist geplant, die BEM-Verfahren weiterhin erfolgreich durchzuführen. Diverse Schulungen für Führungskräfte sollen auch den Sozialpädagogischen Fachkräften zu Gute

kommen. Gesundheitscoaching ist ebenso geplant wie der gezielte Einsatz von Teamentwicklungs- und Einzelcoaching-Maßnahmen.

(6) Justizbehörde für Vollstreckungs-/Vollzugspersonal

Die Berufskategorie Vollstreckungs- und Vollzugspersonal gibt es nur im Strafvollzug mit der Laufbahn des mittleren allgemeinen Vollzugsdienstes. Der Anteil am Personalbestand des Strafvollzugsamtes beträgt 71,4 % bzw. 1.152 Beschäftigte (von gesamt 1.613 Beschäftigten). Die standardisierte Fehlzeitenquote für diese Berufsgruppe lag im Berichtsjahr bei 12,8 %.

Anfang 2009 wurde eine Arbeitsgruppe zur Vereinheitlichung der zum Teil sehr unterschiedlichen Schichtsysteme für die Beamten des mittleren allgemeinen Vollzugsdienstes in den hamburgischen Vollzugsanstalten initiiert. Neueste arbeitsmedizinische Erkenntnisse finden dabei Berücksichtigung. Der Prozess ist wegen der sehr unterschiedlichen Anforderungen in den einzelnen Justizvollzugsanstalten noch nicht abgeschlossen.

In den Justizvollzugsanstalten Hahnöfersand und Billwerder werden seit September bzw. November des Jahres 2009 wöchentlich durch je zwei Gesundheitscoaches Sprechstunden angeboten, um die Beamtinnen und Beamten dabei zu unterstützen, individuelle Handlungsmöglichkeiten und Ressourcen zu erkennen und aufzubauen und damit ihre eigene Gesundheit zu stärken und die Herausforderungen in ihrer Lebens- und Arbeitswelt gesundheitsbewusst zu bewältigen. Seither haben in der JVA Hahnöfersand 16 und in der JVA Billwerder 18 Gesprächstermine mit Beschäftigten stattgefunden, sodass allseits die Annahme des Angebotes in beiden Einrichtungen positiv bewertet wird.

Seit Mai 2009 begleitet eine psychologische Fachkraft den Wiedereingliederungsprozess von langzeiterkrankten Beamtinnen und Beamten.

Bestehende Angebote für Strafvollzugsbedienstete im Rahmen des Betriebssports konnten durch Eröffnung zwei weiterer Sparten im Jahr 2009 erweitert werden. In den nunmehr acht Sparten Tischtennis, Laufen, Volleyball, Bowling, Aikido, Judo, Tauziehen und Fußball sind rund 120 Strafvollzugsbedienstete aktiv.

Die Bewerberinnen und Bewerber für den am 1. Oktober 2009 begonnenen Ausbildungsgang für den mittleren allgemeinen Vollzugsdienst haben nach erfolgreicher eignungsdiagnostischer Untersuchung an einem Sporttest teilgenommen. Von den 88 geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern (23 Frauen und 65 Männer) haben 47 (11 Frauen und 36 Männer) die Anforderungen erfüllt; sie nahmen am weiteren Bewerbungsverfahren teil. 41 Kandidatinnen und Kandidaten (12 Frauen und 29 Männer) waren nicht geeignet und schieden aus dem Verfahren aus.

Um ein krankheitsbedingtes vorzeitiges Ausscheiden zu vermeiden, wurde am 1. November 2009 begonnen, zehn Beamtinnen und Beamte nach erfolgreicher Eignungsfeststellung im Rahmen eines 20-wöchigen Qualifizierungsprogramms durch die Justizvollzugsschule für den Einsatz in Laufbahnaufgaben des mittleren Verwaltungsdienstes beim Strafvollzug fortzubilden. Sie sind zwischenzeitlich in Aufgabenbereichen der Vollzugsverwaltung eingesetzt.

Gegenüber dem Vorjahr war im Jahr 2009 eine Zunahme der Langzeiterkrankungen um rund drei Prozentpunkte – von 53,8 % auf 56,7 % aller Erkrankungen – zu verzeichnen. Im gleichen Verhältnis ging die Quote der nicht Langzeiterkrankten von 46,2 % im Jahr 2008 auf 43,3 % im Berichtsjahr zurück. Es wird auch wieder versucht, die eingeschränkt dienstfähig gewordenen Beamten ab Mitte des Jahres 2010 mittels geeigneter Maßnahmen für allgemeine Verwaltungsaufgaben zu qualifizieren und so in den internen Arbeitsmarkt zu integrieren.

D.2.4. Behördenprojekte der betrieblichen Gesundheitsförderung

Das Konzept „Gesundheitsförderung in der hamburgischen Verwaltung“ aus dem Jahr 2002 benennt eine Reihe von strategischen Zielen in diesem Handlungsfeld. Wesentliche Ziele der betrieblichen Gesundheitsförderung aus organisatorischer Sicht sind der Erhalt und die Steigerung der Produktqualität, der Kundenzufriedenheit, der Wettbewerbsfähigkeit und der Handlungs- und Innovationsfähigkeit sowie die Senkung der durch Fehlzeiten entstehenden Kosten. Aus Sicht der Beschäftigten trägt die betriebliche Gesundheitsförderung als Teil des Personalmanagements dazu bei, dass die Lebensqualität am Arbeitsplatz steigt, ihr körperliches Wohlbefinden wächst, sich der eigene Gesundheitszustand bessert und sie Unterstützung bekommen im Umgang mit Stress und Belastungen. Erreicht werden diese strategischen Ziele über die in den einzelnen Behörden und Ämtern dezentral organisierten Angebote und Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung, die an die jeweilige Situation vor Ort adaptiert sind.

In der hamburgischen Verwaltung gibt es deshalb seit Jahren eine stetig wachsende Vielzahl von Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Das Spektrum reicht von Bewegungspausen, die mehrmals wöchentlich angeboten werden, über Vorträge und Seminare – etwa zu Work-Life-Balance oder gesunder Ernährung – bis hin zu Angeboten wie Rückenschule, Nichtraucherurse und Gesundheitstage. Es umfasst Gesprächskreise zu Sucht ebenso wie Gesundheitscoaching (siehe hierzu auch Abschnitt D.2.2.) und Führungskräftebildungen zum Burnout-Syndrom, zu psychischen Auffälligkeiten und anderen gesundheitsrelevanten Themen. In einigen Behörden und Ämtern können Beschäftigte auf eigene Kosten in der Mittagspause Massageangebote vor Ort nutzen. Manche Dienststellen bieten die für alle Beschäftigten kostenlosen Gripeschutzimpfungen des Arbeitsmedizinischen Dienstes in ihren eigenen Räumlichkeiten an, manche nehmen mit großem Erfolg an der jährlichen Aktion „Mit dem Rad zur Arbeit“ teil. Teilweise werden die Maßnahmen von den eigenen für Gesundheitsförderung, Sucht- oder Sozialberatung zuständigen Personen angeboten, häufig werden jedoch auch externe Fachleute beauftragt. Manchmal können sogar Beschäftigte neben ihrer eigentlichen Tätigkeit für die Durchführung gesundheitsförderlicher Maßnahmen gewonnen werden: So leitete ein geschulter Mitarbeiter der Justizbehörde im Herbst 2009 über mehrere Wochen eine Walking-Gruppe an, die morgens durch Planten und Blumen lief.

Verhaltens- und Verhältnisprävention

Eine auf den Internetseiten des Personalamtes veröffentlichte⁸ tabellarische Übersicht über die im Jahr 2009 von den Behörden und Ämtern durchgeführten Maßnahmen zur Gesundheitsförderung zeigt, dass die Mehrzahl der angebotenen Veranstaltungen, Programme und Projekte auf Verände-

⁸ www.hamburg.de/personalamt/personalmanagement/gesundheitsfoerderung

rungen im gesundheitsrelevanten Verhalten der einzelnen Beschäftigten zielt. Beispiele für diese verhaltenspräventiven Maßnahmen sind Bewegungspausen, Nichtraucherurse, Angebote zum Erlernen von Entspannungstechniken oder das Gesundheitscoaching.

Daneben gab es im Berichtsjahr im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung in der hamburgischen Verwaltung aber auch eine Reihe von Maßnahmen zur Verhältnisprävention. Hier stehen Strategien zur Reduzierung von Gesundheitsrisiken bzw. zur Schaffung gesundheitsfördernder oder gesundheitserschwerender Arbeitsbedingungen im Mittelpunkt. Die Verhältnisprävention betrachtet dabei nicht nur die Ergonomie und die räumliche bzw. physikalische Umgebung, sondern nimmt zunehmend auch das soziale und kulturelle Miteinander am Arbeitsplatz oder die Ausgestaltung der Arbeitsorganisation in den Blick. Beispiele für verhältnispräventive Maßnahmen sind die Sensibilisierung von Führungskräften für Themenfelder wie gesundheitsgerechtes Führen oder Burnout, aber auch Angebote zur Teamentwicklung, Workshops zu BEM-Gesprächen oder Dienstvereinbarungen zum Konfliktmanagement.

Gesundheitsförderung vor Ort

Einige Gesundheitsprojekte aus den Behörden und Ämtern sollen an dieser Stelle genauer vorgestellt werden.

(1) Behörde für Schule und Berufsbildung (BSB): Systematische, zielgruppenspezifische Gesundheitsförderung zum Abbau von Belastungen

Die BSB verfügt über ein umfassendes Gesundheitsmanagement-Konzept, das Themen und Maßnahmen zur Gesundheitsförderung festlegt. Ein jährlicher Themenschwerpunkt wird mit allen beteiligten Akteurinnen und Akteuren der Gesundheitsförderung in der BSB abgestimmt und im Rahmen eines jährlichen Aktionstags umgesetzt. Der Aktionstag 2009 stand unter dem Motto „Balance in der Veränderung“. Aus der Vielzahl der gesundheitsfördernden Maßnahmen der mit mehr als 20.000 Beschäftigten größten Hamburger Behörde sollen hier exemplarisch drei Projekte vorgestellt werden.

Maßgeschneiderte physiotherapeutische Hilfe für Lehrkräfte ist Gegenstand des Projektes „EBiS – Entspanntes Bewegen in Schulen“. Drei Physiotherapeutinnen beraten bei körperlichen Beschwerden und bieten zielgruppenspezifische maßgeschneiderte Bewegungs- und Entspannungsmaßnahmen vor Ort in Schulen und in der Behörde an. Ziel ist zum einen die Sensibilisierung der Beschäftigten für die Themen Bewegung und Gesundheit, zum anderen wird aufgezeigt, wie eine Einbindung von Angeboten in den Arbeitsalltag gestaltet werden kann. Die Führungskräfte sollen die Notwendigkeit und den Nutzen von gesundheitsfördernden Maßnahmen für ihre Beschäftigten erkennen. Im vergangenen Jahr wurden an 21 Schulen insgesamt 43 Maßnahmen über jeweils zehn bis zwölf Wochen durchgeführt. Dabei stiegen die Teilnehmerzahlen kontinuierlich an. Damit die Teilnehmenden nach Ende der angeleiteten Maßnahmen die Übungen selbstständig weitermachen können, wurden professionelle Handlungshilfen erstellt. Wenn möglich, sollen nach dem Projekteinsatz Schulen selbstorganisiert Bewegungs- und Entspannungsmaßnahmen für ihre Beschäftigten anbieten.

Für das Verwaltungs- und technische Personal der Behörde für Schule und Berufsbildung (BSB) gibt es ein eigenes Bewegungs- und Entspannungsangebot, das vom Zentrum für Aus- und Fortbildung organisiert wird. Im Jahr 2009 konnten die Beschäftigten unter anderem an Autogenem Training, Pilates, Rückenkursen und Gedächtnistraining teilnehmen. Im Mittelpunkt der Veranstaltungen stehen dabei Hilfen für den besseren Umgang mit Stressoren sowie eine Stärkung der eigenen gesundheitsrelevanten Ressourcen.

Der jährliche Informations- und Aktionstag zur Gesundheitsförderung der BSB stand 2009 unter dem Motto „Balance in der Veränderung“. Die Beschäftigten an Schulen konnten sich in Workshops und bei einem Markt der Möglichkeiten informieren, welche Beratungs- und Unterstützungsmöglichkeiten ihnen zum angemessenen Umgang mit den Belastungen im Zuge der geplanten Schulreform zur Verfügung stehen. Des Weiteren diente der Tag zum Erfahrungsaustausch und zur Vernetzung der Beschäftigten, die in den Schulen und der Verwaltung für Gesundheitsförderung zuständig sind.

(2) Behörde für Kultur, Sport und Medien (BKSM): Sportliches Sommerfest

Ein besonderes gesundheitsförderndes Ereignis erlebten im Jahr 2009 die Beschäftigten der Behörde für Kultur, Sport und Medien: Ihnen wurde außerhalb der Kernarbeitszeit ein sportliches Sommerfest geboten. Sie hatten die Möglichkeit, Sportarten wie Beachvolleyball, Beachtennis, Boule, Schwimmen und Badminton kennenzulernen und auszuprobieren sowie den Olympiastützpunkt zu besichtigen. Dazu gab es Gegrilltes und kühle Getränke. An dem Sommerfest nahmen über 100 Beschäftigte teil.⁹

(3) Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz (BSG): Wenn die eigenen Eltern alt werden

„Hilfe, meine Eltern werden alt!“ – unter diesem Slogan führte die BSG im Jahr 2009 ein sowohl familienfreundliches als auch gesundheitsförderndes Projekt durch. Anlass war die Erkenntnis, dass angesichts des steigenden Altersdurchschnitts zukünftig eine wachsende Zahl von Beschäftigten die Pflege von Angehörigen übernehmen oder zumindest organisieren muss und sich eine solche Situation belastend auf den beruflichen Alltag auswirken kann. Das Projekt wurde gemeinsam mit Auszubildenden konzipiert und durchgeführt. Neben einem Video-Clip und einer Plakatserie gab es fünf Vorträge rund um die Themen Pflegeversicherung und Pflegestufen, Vorsorgevollmacht und Betreuungsverfügung, Alzheimer und Demenz, Betreuungsmöglichkeiten sowie Chancen und Risiken der Pflegebeziehung. Die jeweils zweistündigen Vorträge wurden als so genannte Lunch and Learn-Veranstaltungen angeboten, das heißt, sie fanden in der Arbeitszeit unter Einbeziehung der Mittagspause statt; für einen kleinen Mittagsimbiss wurde gesorgt. Nach Beendigung der Veranstaltungsreihe wurde dem Teilnehmerkreis der BSG noch eine Austauschmöglichkeit angeboten. Die Veranstaltungen stießen behördenübergreifend auf ein breites Interesse bei den Beschäftigten. Auch das Format „Lunch and Learn“ sowie die auf zwei Stunden begrenzte Dauer der Vorträge fanden viel Anklang.

⁹ In der BKSM waren Ende 2009 insgesamt 358 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt (vgl. Personalstrukturbericht 2010)

(4) Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (BSU): Neustart der Gesundheitsförderung, gesundheitsgerechtes Führen und Gesundheitstag

Im Herbst 2009 führte die BSU einen Workshop durch, um Ideen für einen Neustart der betrieblichen Gesundheitsförderung zu sammeln. Ziel war, die Führungskräfte für dieses Thema zu sensibilisieren und den behördeninternen Arbeitskreis Gesundheit neu auszurichten bzw. weiterzuentwickeln. Darüber hinaus sollten – ausgehend von einer Betrachtung der Problemfelder in den einzelnen Ämtern und Zuständigkeitsbereichen – spezielle Unterstützungs- und Fortbildungsbedarfe ermittelt, Lösungsvorschläge entwickelt und erste Umsetzungen in die Wege geleitet werden. Die Teilnehmenden sollten als Multiplikatoren Anregungen für Veränderungen in ihren Arbeitsbereich hineinbringen.

Eingeladen wurden Führungskräfte aus allen Ämtern der BSU und die Mitglieder des behördeninternen Arbeitskreises Gesundheit. Geplant und geleitet wurde der Workshop durch eine externe Moderatorin und die für Gesundheitsförderung zuständige Mitarbeiterin. Methodisch gab es unterschiedliche Formen der gemeinsamen Arbeit: Vorträge, world café¹⁰, Kleingruppenarbeit und ähnliches.

Die Ergebnisse des Workshops mündeten in eine Arbeitsplanung; es wurden neun vorrangige Aufgaben definiert:

1. (Pausen-)Raum für aktive Erholung gestalten (spezielle Zielgruppe Männer)
2. positive Checkliste „Teamkultur“ entwickeln
3. System entwickeln zum Management von Altersteilzeit / Teilzeit
4. mehr Zeit und Qualifizierung für Führung
5. Bestandsaufnahme Führungsanforderungen
6. Evaluation des betrieblichen Eingliederungsmanagements
7. Arbeitsgruppe für Führungskräfte zum Thema Gesundheitsförderung gründen
8. Interventionsgruppen für Führungskräfte einrichten
9. Strukturkonzept Gesundheitsförderung entwickeln (Schwerpunkt: Führungskräfte und Teams)

Die Umsetzung der Ergebnisse wird durch den Bereich Gesundheitsförderung der Behörde in Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis Gesundheit begleitet.

Um die Führungskräfte thematisch auf den Workshop zum Neustart der Gesundheitsförderung einzustimmen, hielt die Moderatorin des Workshops eine Woche zuvor einen Vortrag zum Thema gesundheitsgerechte Führung. Hier ging es darum, die psychosozialen Faktoren der Gesundheitsförderung, aber auch Einflussmöglichkeiten im Hinblick auf die eigene Gesundheit und die der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennenzulernen und zu diskutieren. Insgesamt haben 30 Führungskräfte und Mitglieder des Arbeitskreises teilgenommen.

Bereits Anfang des Berichtsjahres konnten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BSU drei Tage lang von verschiedenen Angeboten der Gesundheitsförderung profitieren. Informationsangebote, Tests und Kurse zum Mitmachen sollten alle Beschäftigten für die eigene Gesunderhaltung sensibilisieren und aktivieren. Des Weiteren sollten Ideen und Wünsche zum Thema betriebliche Gesundheitsförderung und insbesondere zu den gesundheitsförderlichen Kursangeboten in der BSU ge-

¹⁰ Die world-café-Methode zielt darauf ab, Workshop-Teilnehmende in einer Art Kaffeehaus-Atmosphäre in wechselnden Gruppen miteinander ins Gespräch zu bringen, um anhand von vorgegebenen Fragen die für die Teilnehmenden wesentlichen Themen und das gemeinsame Wissen darüber zu identifizieren.

sammelt werden. Die Beschäftigten waren auch aufgefordert, Ideen und Verbesserungsvorschläge für die Optimierung der Gesundheitstage zu äußern. Hierzu gab es im Seminarbereich der Stadthausbrücke ein vielfältiges Angebot an Ständen, Bewegungskursen, Vorträgen, medizinischen Tests und Beratungen, das von insgesamt rund 300 Beschäftigten genutzt wurde. Zur Früherkennung von Herz-Kreislauf-Erkrankungen untersuchte die zuständige Betriebsärztin an diesen Tagen bei etwa 90 Personen den Blutdruck sowie Cholesterin- und Blutzuckerwerte. An den Stresstests und Beratungen nahmen 76 Beschäftigte teil, in den Genuss einer Massage kamen 38 Personen. Infolge dieser Aktionstage bot der Bereich Gesundheitsförderung beispielsweise zwei Ergonomiekurse im Frühsommer an und organisierte in der zweiten Jahreshälfte – neben den bewährten Kursen zur Bewegung und Entspannung – ein Seminar zu gesunder Ernährung.

(5) Finanzbehörde – Steuerverwaltung: Ein Gesundheitstag für jedes Finanzamt

Die Steuerverwaltung der Finanzbehörde verabschiedete im Jahr 2008 eine Leitlinie zum Gesundheitsmanagement. Mit dieser Leitlinie ist eine Selbstverpflichtung verbunden, Gesundheitsmanagement zu betreiben, außerdem wurden Handlungsfelder beschrieben. Um die Leitlinie in den Finanzämtern bekannt zu machen, wird für jedes Haus ein Gesundheitstag durchgeführt. Ziel der Gesundheitstage ist darüber hinaus, dass die Beschäftigten positive Erfahrungen mit aktivierenden Angeboten machen, die Kolleginnen und Kollegen der Gesundheitsförderung bekannter werden und dass sich möglichst in jedem Bereich eine kleine Gruppe zusammenfindet, die weitere Gesundheitsprojekte initiiert.

Im Jahr 2009 gab es sechs Gesundheitstage; weitere sind in Planung. Die Organisation und Durchführung obliegt einer Projektgruppe aus engagierten Beschäftigten und Akteuren der Gesundheitsförderung (Beratungsstelle, Arbeitssicherheit, Arbeitsmedizinischer Dienst, Personalrat, Team aktive Pause und Helfernetz der Steuerverwaltung). Die Gruppe wird unterstützt von Freiwilligen aus den jeweiligen Finanzämtern. Die Programme der einzelnen Gesundheitstage variieren von Amt zu Amt. Die Organisatorinnen und Organisatoren bemühen sich dabei, auf die Wünsche der einzelnen Häuser einzugehen. Zum vielfältigen Repertoire eines Gesundheitstages gehören:

- eine Messe mit Angeboten wie Leitlinie Gesundheitsmanagement, Auswertung der Gesundheitsdaten einer Mitarbeiterbefragung für das Finanzamt, Vorstellung von Arbeitssicherheit, Beratungsstelle, Helfernetz und Betriebssport, ein Fitnessparcours, Umgang mit Medikamenten, Alkoholselbsttest, Preisausschreiben und Torwandturnier
- Vorträge zu Themen wie Augen, Rücken, Ernährung, Fettverbrennung sowie
- Mitmachangebote wie Gesundheitscheck zur Früherkennung von Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Wirbelsäulencheck, Massagen, Akupunktur, Qi Gong, Lach-Yoga, Braingym, Pilates, Rückenfit, Aktive Pause, Selbstverteidigung und Autogenes Training

Die Gesundheitstage stießen in den Finanzämtern bislang auf lebhaftes Interesse. In einigen Kursen wurde eine mögliche Fortsetzung der Aktivitäten angesprochen und Unterstützung für weitere Aktivitäten im Amt angeboten.

(6) Bezirksamt Bergedorf: Nadeln gegen Stress

Durch ständige Veränderungen der Organisationsstrukturen und durch den Anstieg der Anforderungen an jeden einzelnen Beschäftigten besteht im Bezirksamt Bergedorf – wie auch anderswo – ein großer Bedarf an berufsbegleitenden Angeboten zum Stressabbau und zur Entspannung. Die Ohrakupunktur soll hier ansetzen. Weitere Ziele sind die unterstützende Wirkung bei Rauchentwöhnung, Schlafstörungen und anderen Beschwerden. Zielgruppe sind alle interessierten Beschäftigten des Bezirksamtes. Durchgeführt wird die Ohrakupunktur von einer Ärztin und einer Arzthelferin des Gesundheitsamtes. Die Ohrakupunktur wird bereits seit April 2007 vier Mal jährlich für jeweils acht Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit jeweils acht Sitzungen während der Arbeitszeit kostenlos angeboten. Jede Sitzung dauert 45 Minuten. Die Auswertungen für die Jahre 2007 und 2008 haben durchweg positive gesundheitliche Effekte belegt.

(7) Universität Hamburg: Ergonomie in der Biologie

Pilotbereich für ein Ergonomie-Projekt an der Universität Hamburg war das Department Biologie. Im Biozentrum Klein Flottbek, im Botanischen Garten, dem Biozentrum Grindel und dem Zoologischen Museum wurde die Arbeitsplatzgestaltung unter dem Aspekt der Arbeitsmedizin bzw. Ergonomie genauer betrachtet. Ziel war, die Eigenverantwortung und das Selbstmanagement der Beschäftigten zu fördern. Die Konzeptionierung und Durchführung erfolgte durch den Fachbereich Bewegungs- und Trainingswissenschaften der Universität Hamburg im Auftrag der universitätsinternen Personalentwicklung bzw. des Gesundheitsmanagements. Im Mittelpunkt standen personenbezogene „Vor-Ort-Schulungen“ zu ergonomischen Bewegungsmustern bei arbeitstypischen Handlungen, das Bewegungsverhalten und das Gesundheitsbewusstsein am Arbeitsplatz. Entwickelt wurde ein Schulungskatalog zu „Ergonomie und Gesundheitsförderung“ für die entsprechenden Arbeitsplätze sowie für neue Beschäftigte an Bildschirmarbeitsplätzen. Insgesamt nahmen 140 Beschäftigte und Auszubildende an den Schulungen teil. Nach Abschluss dieser Phasen wurde den Beschäftigten ein Fitnessprogramm empfohlen, welches als abgestimmtes Konzept vom Bereich Hochschulsport angeboten wird.

D.2.5. Fazit

Die Berichte aus den Behörden und Ämtern zu den überdurchschnittlichen Fehlzeiten in relevanten Berufsgruppen liefern Hinweise auf die unterschiedlichen Gründe für hohe Ausfallquoten. Sie zeigen zum Beispiel, dass publikumsnahe Tätigkeiten mit schwierigen Kunden – etwa in bestimmten Kundenzentren oder sozialpädagogischen Aufgabenfeldern – Beschäftigte stark belasten können und sie dadurch häufiger ausfallen. Sie zeigen aber auch den Einfluss organisationaler Veränderungen auf die Entwicklung von Fehlzeitenquoten – in positiver wie in negativer Hinsicht. Beispiele hierfür sind die Entwicklungen im Dienstzeitmodell der Feuerwehr und das Vorhaben des Strafvollzugs, ein gesundheitsförderliches Schichtmodell zu entwickeln.

Im Vergleich mit den Vorjahren zeigen die Daten aus dem Jahr 2009 insgesamt eine steigende Fehlzeitenquote. Gleichzeitig sind weniger Behörden und Ämter wegen überdurchschnittlicher Fehlzeiten berichtspflichtig.

Gesundheit und Krankheit im Arbeitskontext ist nie nur individuell begründet und behebbar. Arbeitsumgebung und Arbeitsbeziehungen sind wichtige Einflussfaktoren auf die Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden von Beschäftigten. Hier findet die betriebliche Gesundheitsförderung aktuelle und zukünftige Handlungsfelder.

Die betriebliche Gesundheitsförderung in der hamburgischen Verwaltung hat dies erkannt. Ihre Angebote und Projekte gehen mittlerweile in vielen Dienststellen über die klassischen Maßnahmen der Verhaltensprävention wie Rückenschule und Entspannungstechniken hinaus. Insbesondere Themen wie gesunde Führung oder Burnout-Syndrom stoßen auf großes Interesse bei Personalverantwortlichen, die hierin auch eine Chance zur Erweiterung ihrer Führungskompetenz sehen. Teamentwicklung gehört heute ebenso zum Repertoire der Gesundheitsförderung wie Einzelcoaching bei psychischer Belastung. Das betriebliche Eingliederungsmanagement nach § 84 (2) SGB IX wird weitgehend als wirkungsvolles Instrument erlebt. Die Beispiele zeigen, dass sich ein Zusammenrücken der strategischen Handlungsfelder Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und betriebliche Gesundheitsförderung positiv auf die Leistungsfähigkeit der einzelnen Beschäftigten und der gesamten hamburgischen Verwaltung auswirkt.

Trotz der Notwendigkeit, die Verhältnisprävention weiter voranzutreiben und zu intensivieren, haben die Maßnahmen zur Verhaltensprävention ihren festen Platz in der betrieblichen Gesundheitsförderung. Dies belegen beispielsweise der Erfolg der Gesundheitscoaches und die stetige Nachfrage nach Bewegungs- und Entspannungsangeboten.

D.3 Mobilität und interner Arbeitsmarkt

Das Thema Mobilität und interner Arbeitsmarkt ist seit dem Jahr 2005 ein Schwerpunktthema des Personalmanagementberichts.

Auch im Berichtsjahr stellte die Integration der Rückkehrinnen und Rückkehrer aus der Asklepios Kliniken Hamburg GmbH auf ausfinanzierte Stellen in der hamburgischen Verwaltung eine wichtige Aufgabe dar.

Des Weiteren hat es zwei grundlegende Veränderungen im Themenbereich Mobilität und interner Arbeitsmarkt gegeben:

- Der seit dem Jahr 2002 bestehende interne Arbeitsmarkt wurde zum 1. Februar 2009 wieder für externe Bewerberinnen und Bewerber geöffnet (Aufhebung des geregelten Einstellungsverfahrens).
- Die Bürgerschaft hat mit der Drucksache 19/1871 die Zusammenführung der Aufgaben des Projektes Interner Arbeitsmarkt (PIA) und der Dienststelle PersonalService Integration (PSI) in die Linienorganisation des Personalamtes zum 1. Juli 2009 beschlossen.

Im Personalmanagementbericht 2010 werden vor diesem Hintergrund folgende Themenfelder aufgegriffen:

- Stand der Integration der Rückkehrerinnen und Rückkehrer der Asklepios Kliniken Hamburg GmbH (vgl. Abschnitt D.3.1)
- Bericht über den Entwicklungsprozess und die Auswirkungen auf die Stellen- und Personalbedarfe der neuen Organisationseinheit „Interne Personalberatung und -vermittlung, Personal-service Integration“ (vgl. Abschnitt D.3.2)
- Auswirkung der Öffnung des internen Arbeitsmarktes zum 1. Februar 2009 (vgl. Abschnitt D.3.3)
- Gesteuerte Mobilität und Fachpartnerschaften (vgl. Abschnitt D.3.4)

D.3.1. Die Integration der Rückkehrerinnen und Rückkehrer aus der Asklepios Kliniken Hamburg GmbH

Seit Sommer 2007 ist das Thema behördenübergreifende Mobilität schwerpunktmäßig auf den Integrationsprozess der Rückkehrerinnen und Rückkehrer der Asklepios Kliniken Hamburg GmbH ausgerichtet.

Aufgrund der Verpflichtung aus § 17 des Gesetzes über den Hamburgischen Versorgungsfonds - Anstalt öffentlichen Rechts – vom 11. April 1995 hatte die Freie und Hansestadt Hamburg (FHH) als Arbeitgeberin diejenigen Beschäftigten der Asklepios Kliniken Hamburg GmbH in den internen Arbeitsmarkt zu überführen, die

- zum Stichtag 01.05.1995 als Beschäftigte der FHH zum LBK Hamburg – A.ö.R. übergeleitet wurden und
- innerhalb von sechs Monaten nach Erhalt der Information über das individuelle Rückkehrrecht zur FHH ihre Rückkehr gegenüber der Asklepios Kliniken Hamburg GmbH erklärten und
- die seit dem 01. Mai 1995 bis zur Abgabe ihrer Rückkehrerklärung ununterbrochen beschäftigt waren.

Bisherige Ergebnisse

Von ursprünglich 1.973 Asklepios-Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die ihr Rückkehrrecht geltend gemacht haben, waren 357 Beschäftigte der ehemaligen Reinigungsbetriebe TexiG und CleaniG, bei denen ein Rückkehrrecht nicht anerkannt wurde. Hierzu ist derzeit ein Verfahren beim Bundesverfassungsgericht anhängig. Von den verbliebenen 1.616 Asklepios-Mitarbeiterinnen und – Mitarbeitern, die ihr Rückkehrrecht geltend gemacht hatten, wurden bis zum 31. Dezember 2009 mit insgesamt 1.472 Personen Arbeitsverträge geschlossen¹¹. Von diesen Beschäftigungsverhältnissen wurden 91 zwischenzeitlich beendet¹², davon 56 im Jahr 2009. 410 Personen wurden dank der Aufnahmebereitschaft der Behörden und Ämter bislang auf eine ausfinanzierte Stelle vermittelt. Damit konnte ein Anteil von mehr als einem Viertel (27,9 %) aller Rückkehrberechtigten, mit denen ein Arbeitsvertrag zustande kam, dauerhaft auf ausfinanzierte Stellen versetzt werden.

Behörde	Versetzungen	Bezirksamt	Versetzungen
Bürgersch., RH	1	Bezirksamt Hamburg-Mitte	24
Senatskanzlei	4	Bezirksamt Altona	21
Personalamt	30	Bezirksamt Eimsbüttel	16
Justizbehörde	32	Bezirksamt Hamburg-Nord	23
Behörde f. Schule u. Berufsbildung	32	Bezirksamt Wandsbek	25
Behörde f. Wiss. u. Forschung	27	Bezirksamt Bergedorf	8
Behörde f. Kultur, Sport u. Medien	0	Bezirksamt Harburg	4
Behörde f. Soziales u. Gesundh.	21		121
Behörde f. Stadtentw. u. Umwelt	49		
Behörde f. Wirtschaft u. Arbeit	12		
Behörde für Inneres	41		
Finanzbehörde	40		
	289		

Summe insgesamt (Stichtag 31.12.2009): 410 Versetzungen

¹³

Tabelle 1: Anzahl der bisherigen Versetzungen von Asklepios-Rückkehrerinnen und Rückkehrern in Behörden und Ämter

¹¹ Von den 1616, die ihr Rückkehrrecht geltend gemacht haben, haben es 91 zurückgenommen, 25 sind inzwischen ausgeschieden und vier haben das ihnen unterbreitete Vertragsangebot nicht angenommen.

¹² Hiervon endeten fünf Arbeitsverhältnisse aufgrund des Eintritts in die gesetzliche Altersrente, 21 Arbeitsverhältnisse aufgrund der Bewilligung einer unbefristeten Rente wegen Erwerbsminderung, zwei Arbeitsverhältnisse wurden gekündigt und in 63 Fällen wurde das Beschäftigungsverhältnis mit Zahlung einer Abfindung aufgelöst.

¹³ Behörden inkl. Einrichtung § 15 und Landesbetriebe § 26 LHO.

Personalstrukturdaten der noch zu vermittelnden Rückkehrerinnen und Rückkehrer

Unter Berücksichtigung der 410 dauerhaften Versetzungen und der 91 beendeten Beschäftigungsverhältnisse waren zum 31. Dezember 2009 noch 971 Rückkehrerinnen und Rückkehrer im Personalbestand der Dienststelle PSI des Personalamtes, d.h. noch nicht auf ausfinanzierte Stellen in den Behörden und Ämtern versetzt. Die noch zu vermittelnde Klientel stellt sich strukturell wie folgt dar:

Der Anteil der Rückkehrerinnen beträgt zwei Drittel.

	Stichtag 31.12.2009		Stichtag 31.12.2008		Veränderung zum Vorjahr	
	absolut	relativ	absolut	relativ	absolut	relativ (in %-punkten)
Frauen	631	65,0%	716	63,9%	-85	-11,9%
Männer	340	35,0%	404	36,1%	-64	-15,8%
Gesamt	971	100%	1120	100%	-149	-13,3%

Tabelle 2: Verteilung der Geschlechter innerhalb der Gruppe der Rückkehrerinnen und Rückkehrer

Alle 971 Rückkehrerinnen und Rückkehrer sind Tarifbeschäftigte. Nahezu zwei Drittel, 641 Personen (66 %), sind in den Entgeltgruppen 2 bis 8 eingruppiert.

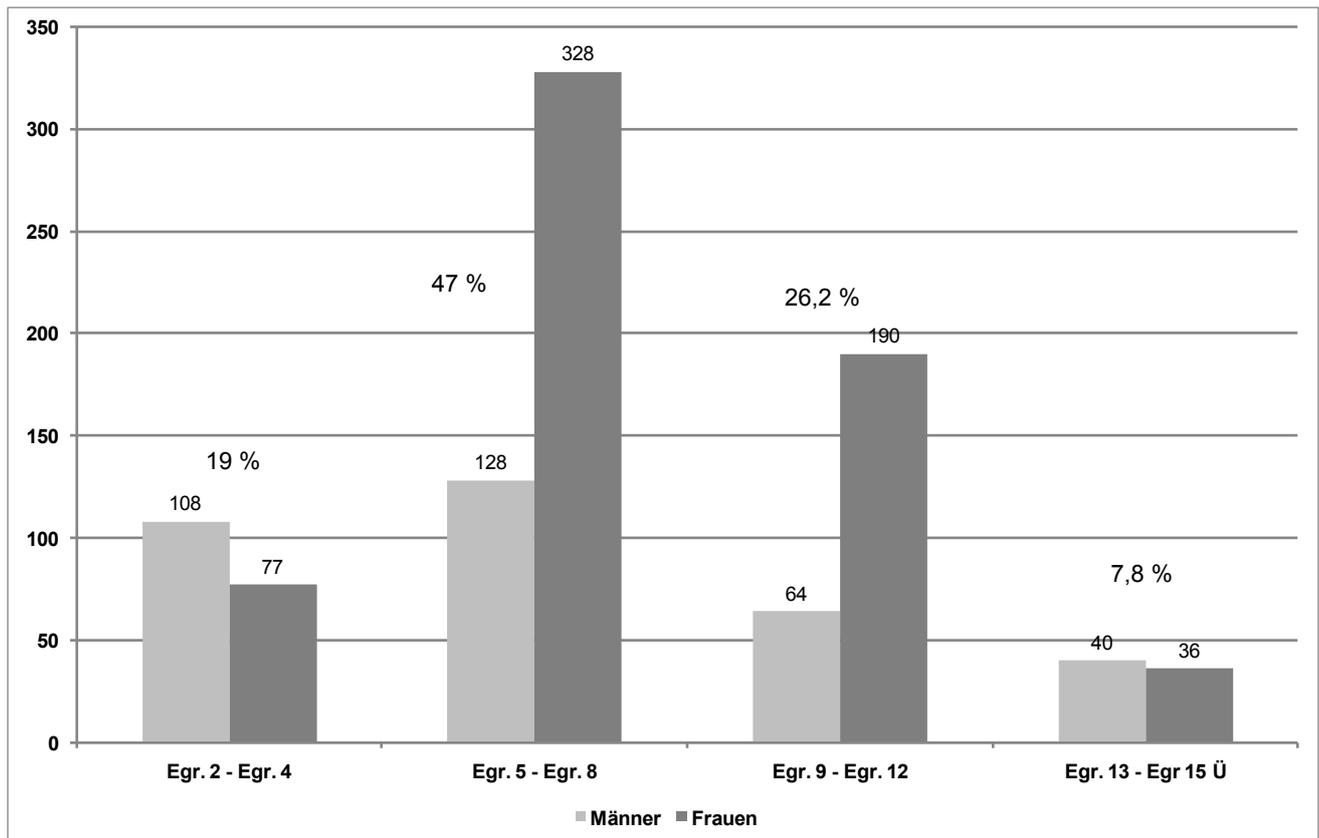


Abbildung 1: Verteilung der Entgeltgruppen nach Geschlecht der Rückkehrerinnen und Rückkehrer

Die am stärksten belegten Alterssegmente sind die Gruppen der Rückkehrerinnen und Rückkehrer zwischen 40 und 49 Jahren (40,2 %) und die zwischen 50 und 59 Jahren (44,8 %). Der Altersdurchschnitt liegt bei 51 Jahren.

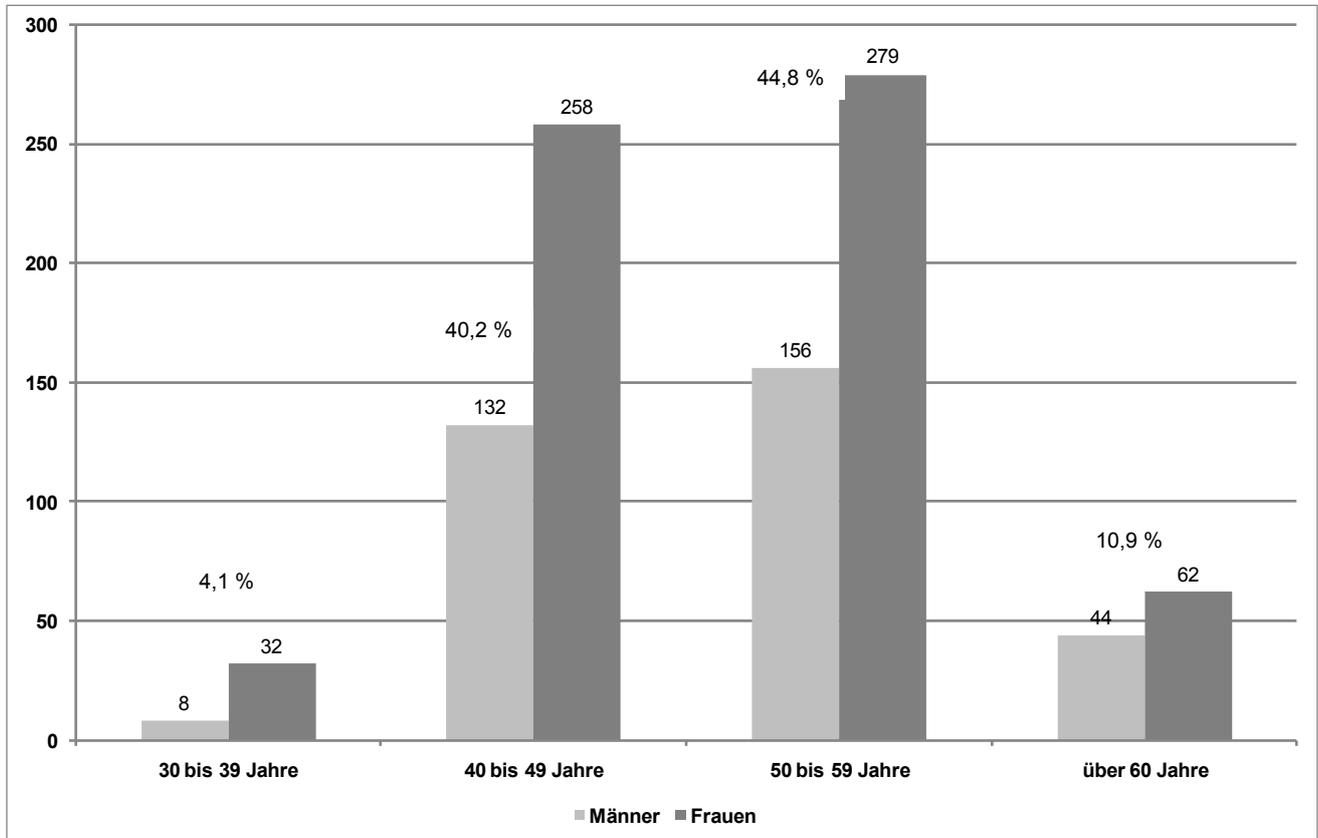


Abbildung 2: Verteilung der Altersgruppen nach Geschlecht bei den Rückkehrerinnen und Rückkehrern

Der Anteil der Schwerbehinderten und der ihnen gleichgestellten behinderten Menschen liegt bei 16 % (155 Personen).

Vermittlung

Unter Berücksichtigung der besonderen Personalstruktur der Rückkehrerinnen und Rückkehrer wurden im Rahmen von Beratungsgesprächen individuelle Integrationsstrategien entwickelt und fortgeführt. Hierdurch wird eine dauerhafte Versetzung in ausfinanzierte Stellen innerhalb der hamburgischen Verwaltung angestrebt.

Nicht alle der 971 Rückkehrerinnen und Rückkehrern standen einer Vermittlung zur Verfügung. In insgesamt 146 Fällen wurde der Integrationsprozess temporär unterbrochen. Die Gründe dafür waren u.a. befristete Renten wegen Erwerbsminderung, Elternzeiten und Sonderurlaube.

Die verbleibenden 825 Personen sind zunächst in Aufgabenfelder des internen Marktes der hamburgischen Verwaltung vermittelt worden. Dabei ist berücksichtigt worden, dass die neue Funktion, soweit möglich, der individuellen Qualifikation entspricht. Hierzu wurden gezielt längerfristige, teil-

weise refinanzierte Rekrutierungsprojekte initiiert. So konnten in 2009 zum Beispiel in den Bezirksämtern ein Pflegefachdienst zur Bedarfsfeststellung der Hilfen zur Pflege aufgebaut, die Krankenhilfe im Bereich des Asylbewerberleistungsgesetzes neu strukturiert und der Bezirkliche Ordnungsdienst unterstützt werden. Insgesamt waren in diesen Projekten **419 Rückkehrerinnen und Rückkehrer** tätig.

Projekt	gebundenes Personal	Ende
Bezirklicher Ordnungsdienst	20	31.12.2010
Unterstützung des Forderungsmanagements durch die BSG in den Bezirksämtern	30	31.12.2010
Neustrukturierung der Krankenhilfe im Bereich des Asylbewerberleistungsgesetzes	11	31.12.2010
Einführung eines Pflegefachdienstes zur Bedarfsfeststellung der Hilfen zur Pflege	20	31.12.2010
Einführung eines Fallmanagement für die Eingliederungshilfen behinderter Menschen im BA Wandsbek	16	31.12.2010
Ernährungsberatung im Bezirk Altona	25	31.12.2010
Gesundheitscoaching zur betrieblichen Gesundheitsförderung	8	31.12.2010
Unterstützung in den Jugendämtern der Bezirke	51	30.06.2010
Öffentlicher Gesundheitsdienst in den Gesundheitsämtern in 10 Arbeitsfeldern	165	31.12.2010
Assistenz für Schulbesuchsüberwachungen - Schulabsentismus I und II	47	31.08.2010
Pflege an Sonderschulen zur Entlastung des pädagogischen Personals	13	31.08.2010
Wohngeldstellen	13	31.12.2010
Gesamtsumme	419	

Tabelle 3: Übersicht der Rekrutierungsprojekte einschließlich des dadurch gebundenen Personals

Weitere **381 Personen** waren zur Unterstützung von Regelaufgaben befristet in die Behörden und Ämter abgeordnet. In 53 % aller Abordnungen beträgt die Dauer mehr als 12 Monate.

Das Personalamt hat auch zu externen Arbeitgebern außerhalb der hamburgischen Verwaltung vermittelt - zum Stichtag 31.12.2009 waren insgesamt 24 Rückkehrerinnen und Rückkehrer an externe Dritte im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung zugewiesen. Die größte Gruppe (19 Personen) war dabei in unterschiedlichen Funktionen für das Studierendenwerk tätig.

Qualifizierung

Die Integrationsperspektive der Rückkehrerinnen und Rückkehrer wird durch praktisches Training im Zuge einer Abordnung und/oder begleitende Teilnahme an einer Schulung erhöht. Dabei erfordern die überwiegend verwaltungsfremden Berufsbiographien der Rückkehrerinnen und Rückkehrer die Konzeption spezieller Qualifizierungsmaßnahmen.

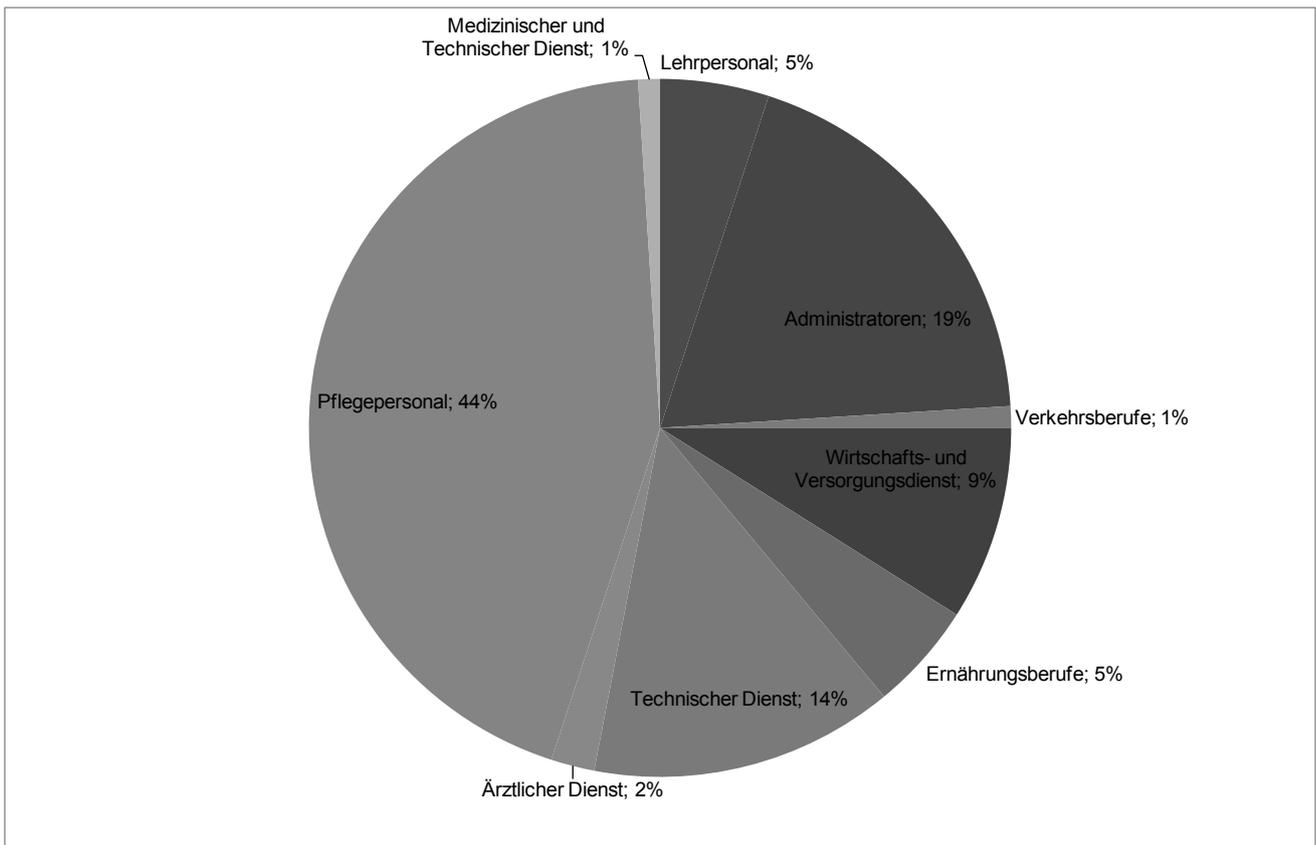


Abbildung 3: Übersicht der ursprünglich bei den Asklepios Kliniken Hamburg GmbH ausgeübten Berufsfelder

Diese wurden in enger Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Aus- und Fortbildung entwickelt. Im Berichtszeitraum wurden insgesamt 167 Veranstaltungen angeboten, die von 1.452 Teilnehmerinnen und Teilnehmern besucht wurden.

Diese lassen sich drei Kategorien zuordnen.

Die **erste Kategorie** beinhaltet vorlaufende Kurse zur Erhöhung der Vermittlungsfähigkeit mit folgenden inhaltlichen Schwerpunkten: Einführungskurse in die hamburgische Verwaltung, Sprache und Kommunikation, Verwaltungs-Know-How sowie Bewerbungstrainings und individuelle Coachings.

In der **zweiten Kategorie** finden sich alle IT-Fortbildungen, sofern sie nicht direkt den Qualifizierungen der ersten oder dritten Kategorie zugeordnet sind. Diese sind überwiegend Einführungs-, Grund- und Aufbaukurse der MS Office-Produkte, dazu spezielle Software-Schulungen z.B. für SAP ERP CO und Linux-Schulungen.

In der **dritten Kategorie** sind Qualifizierungen für konkrete Tätigkeiten zusammengefasst. Neben zahlreichen projektbezogenen Fortbildungen wurden im Berichtszeitraum erstmals auch vier umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen angeboten, die nicht nur die Vermittlung von theoretischen Lerninhalten, sondern auch den unmittelbaren Praxistransfer durch langfristige Hospitationen zum Ziel hatten.

Bei diesen Fortbildungsmaßnahmen handelt es sich um Kurse, die aufgrund des erhöhten Personalbedarfs in den folgenden Arbeitsbereichen der hamburgischen Verwaltung entwickelt wurden:

- Personalsachbearbeitung
- Dokumentenmanagement einer *Eldorado* Registratur
- Schulbüro einer allgemein- oder berufsbildenden Schule
- Vor-/Geschäftszimmer

Die gezielt vom Personalamt angesprochenen Rückkehrerinnen und Rückkehrer wurden in einer auf die genannten Bereiche zugeschnittenen Qualifizierungsmaßnahme im Rahmen von Neigungs- und Eignungstests für den entsprechenden Aufgabenbereich ausgewählt und qualifiziert. Die Unterrichtseinheiten waren über einen Zeitraum von sechs Monaten verteilt und wurden parallel durch umfangreiche Hospitationsmaßnahmen in den jeweiligen Verwaltungsbereichen der Behörden und Ämter begleitet. Von 32 Kursteilnehmerinnen und -teilnehmern konnten zum Stichtag 31.12.2009 18 Personen zum Teil nahtlos nach Abschluss der Maßnahme auf ausfinanzierte Stellen versetzt werden. Dies entspricht einer Quote von 56,3 %.

D.3.2. Bericht über den Entwicklungsprozess und die Auswirkungen auf die Stellen- und Personalbedarfe der neuen Organisationseinheit „Interne Personalberatung und -vermittlung, PersonalService Integration“

Das Projekt Interner Arbeitsmarkt (PIA) ist zum 1. Juli 2009 nach sechs Jahren Laufzeit auf Basis der Bürgerschaftsdrucksache 19/1871 in die Linienorganisation des Personalamtes überführt worden. Damit ist die Flankierung der mit Veränderungsprozessen verbundenen Auswirkungen auf das Personal als integraler Bestandteil eines ganzheitlichen Personalmanagements strategisch als Daueraufgabe verankert.

Die neue Organisationseinheit „Interne Personalberatung und -vermittlung, PersonalService Integration“ (P34) innerhalb der Abteilung Personalmanagement des Personalamtes agiert im Bereich der überbehördlichen Mobilität als die zentrale Beratungs- und Vermittlungseinrichtung für die gesamte hamburgische Verwaltung. Sie steht sowohl den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch den Behörden und Ämtern in allen Fragen der individuellen und strukturellen Mobilität zur Verfügung. Die Dienststelle PersonalService Integration (PSI), die ebenfalls in die neue Organisationseinheit integriert ist, nimmt bis zur endgültigen Versetzung in die Behörden und Ämter die personalrechtliche Betreuung und Verwaltung von Rückkehrenden im Rahmen von Strukturveränderungen wahr. Die Drucksache 19/1871 enthält die Verpflichtung, den Entwicklungsprozess und die Auswirkungen auf die Stellen- und Finanzbedarfe im Rahmen des Personalmanagementberichtes darzustellen. Dieser Vorgabe wird hiermit erstmalig entsprochen.

Soll-Ist-Vergleich der personellen Ausstattung zum 31. Dezember 2009

Für die Erledigung der Aufgaben wurde dem Personalamt ein Personalbedarf von 44 Vollkräften zuerkannt. Hierzu zählen u.a. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Beratung und Vermittlung, der Personalsachbearbeitung, für Stellenausschreibungen sowie für Controllingaufgaben.¹⁴ Von den Beraterinnen und Beratern sind vier Beschäftigte im Rahmen von Abordnungen eingesetzt.

Der tatsächliche Personalbestand der neuen Organisationseinheit betrug zum 31. Dezember 2009 42 Vollkräfte und lag damit um zwei Kräfte unter dem Soll. Auf der Ausgabenseite wurden jährliche Personalmittel in Höhe von 2.499.000 € pro Jahr veranschlagt. Auf Basis der zum Zeitpunkt der Veranschlagung geltenden Budgetwerte betragen die Personalausgaben im Zeitraum vom 1. Juli 2009 bis zum 31. Dezember 2009 insgesamt 1.126.151 €. Auf einen Jahreswert hochgerechnet würde dies insgesamt 2.252.302 € und damit einer Inanspruchnahme von 90 % der veranschlagten Mittel entsprechen.

Die Unterschreitung der Veranschlagung resultiert u.a. aus Vakanzen durch erfolgreiche Bewerbungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in andere Behörden, Teilzeitbeschäftigungen und aus noch nicht vollzogenen Beförderungen aufgrund von Bewährungszeiten.

Der der Drucksache zugrunde liegende Betreuungsschlüssel in der Beratung von 1:50 wird eingehalten. Im Bereich der personalverwaltenden Dienststelle PersonalService Integration werden unterjährig zu erwartende Fluktuationen im Bereich der Personalsachbearbeitung genutzt, um in Abhängigkeit von der Zahl erfolgreicher Versetzungen, den Betreuungsschlüssel in der Personalverwaltung von 1:150 nachzusteuern.

Bewertung der bisherigen Arbeitsergebnisse

Wie bereits im Abschnitt D.3.1 ausgeführt, nahm auch im Berichtsjahr die Integration der Rückkehrinnen und Rückkehrer einen besonderen Tätigkeitsschwerpunkt ein. Die auf Basis der Drucksache 19/1871 geschaffene Personalausstattung hat sich zur erfolgreichen Bewältigung der anstehenden Aufgaben als angemessen erwiesen. Das zeigen u.a. auch die positiven Versetzungszahlen im 2. Halbjahr 2009. Die angestrebte bessere Verzahnung von Arbeitgeber- und Vermittlerrolle konnte durch die Zusammenführung der Aufgaben von PIA und PSI unter einem Dach realisiert werden.

Weitere Entwicklung

Obwohl es gelungen ist, im Berichtsjahr 2009 wieder eine nennenswerte Zahl von Rückkehrerinnen und Rückkehrern auf ausfinanzierte Stellen in den Behörden und Ämtern zu vermitteln, wird es auch künftig einer erheblichen Integrationsleistung bedürfen.

Das Niveau der bereits realisierten Versetzungen auf ausfinanzierte Stellen kann nur dann in den Folgejahren erreicht werden, wenn weiterhin eine intensive Beratung der Rückkehrerinnen und Rückkehrer sowie eine umfassende Betreuung der Behörden und Ämter gewährleistet ist.

¹⁴ siehe im Einzelnen Bürgerschaftsdrucksache 19/1871

Folgende Rahmenbedingungen lassen zudem erwarten, dass die Integration der noch zu vermittelnden Rückkehrerinnen und Rückkehrer nochmals deutlich erschwert wird:

- Ein Großteil der Rückkehrerinnen und Rückkehrer mit hohem Vermittlungspotenzial ist mittlerweile auf ausfinanzierte Stellen versetzt.
- Die Öffnung des internen Arbeitsmarktes im Berichtsjahr hat den Wettbewerb zwischen externen und internen Bewerbern deutlich erhöht.
- Die Konsolidierungsvorgaben lassen erwarten, dass sich das Stellenangebot der Behörden und Ämter durch eine entsprechende Bewirtschaftung freier Stellen reduzieren wird.

Das Personalamt hat auf diese Entwicklungen frühzeitig reagiert und unter anderem den Anreiz für die Übernahme von Rückkehrerinnen und Rückkehrer auf Basis eines Beschlusses der Staatsrätinnen und Staatsräte für die Jahre 2010 und 2011 deutlich erhöht. Insofern ist weiterhin eine hohe Dynamik in diesem Prozess zu erwarten.

Dies wird noch dadurch verstärkt, dass im Jahr 2010 eine Entscheidung über die Zukunft der Rekrutierungsprojekte zu treffen ist, in denen 43 % aller noch nicht dauerhaft vermittelten Rückkehrerinnen und Rückkehrer tätig sind. (vgl. dazu Abschnitt D.3.1). Zudem bestehen bis zum Abschluss der gerichtlichen Überprüfung der geltend gemachten Rückkehrrechte von 357 Beschäftigten der ehemaligen Reinigungsbetriebe CleaniG/ TexiG Unsicherheiten im Hinblick auf künftige Vermittlungserfordernisse.

Auch ist zu berücksichtigen, dass angesichts der erheblichen Integrationsaufgabe der Rückkehrenden andere Aufgaben im Rahmen der überbehördlichen Mobilität in den Hintergrund gerückt sind, die ausdrücklich Bestandteil der Aufgaben der neuen Organisationseinheit sind. Insbesondere gilt es, die individuelle, eigenmotivierte Mobilität wieder deutlich zu beleben, um die Binnenflexibilität des internen Arbeitsmarktes weiter zu erhöhen. Einen entsprechenden Bedarf im Bereich der individuellen Mobilität haben auch die mit allen Behörden und Bezirksämtern geführten Gespräche ergeben. Deutlich wird dies aber auch an den Erwartungen und Wünschen im Hinblick auf berufliche Mobilität, die Beschäftigte direkt an das Personalamt herantragen.

D.3.3. Auswirkung der Öffnung des internen Arbeitsmarktes zum 1. Februar 2009

Der Senat hat am 6. Januar 2009 mit Wirkung zum 1. Februar 2009 eine Neufassung der „Anordnung über Stellenmitteilungen und Stellenausschreibungen für die Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung“ beschlossen. Wesentliche Neuerung war die **Aufhebung des geregelten Einstellungsverfahrens** mit dem Ziel, den im Hinblick auf diverse Berufsgruppen erschöpften internen Arbeitsmarkt neu zu beleben.

Das Personalamt unterzieht dieses Kernelement der Neufassung der Stellenanordnung einer jährlichen Wirkungsüberprüfung. Basis ist eine jährliche Datenerhebung bei den Behörden und Ämtern. Diese wurde für 2009 erstmalig durchgeführt.

Insgesamt hat das Personalamt im Berichtszeitraum 2.229 Stellenausschreibungen veröffentlicht. Dies entspricht im Vergleich zum Vorjahr¹⁵ einer Steigerung um 23 %. Diese Stellen sind über www.hamburg.de/stellensuche online verfügbar und einer breiten Öffentlichkeit zugänglich¹⁶. Von der Möglichkeit, die Stelle parallel in externen Medien (Tageszeitungen, Fachzeitschriften, Online-Jobbörsen) auszuschreiben, haben die Behörden und Ämter in 433 Fällen Gebrauch gemacht.

Im Zuge der Wirkungsüberprüfung wurden von den 2.229 Ausschreibungen diejenigen untersucht, deren Verfahren im Zeitraum vom 1. Februar 2009 bis 31. Dezember 2009 abgeschlossen werden konnten. Auf dieser Basis wurden 1.900 Stellenausschreibungen ausgewertet. Zu den 1.900 Stellenausschreibungen sind insgesamt 44.040 Bewerbungen eingegangen – durchschnittlich also 23 Bewerbungen je zu besetzender Stelle. Dabei lag die Spanne zwischen 0 und 667 eingegangenen Bewerbungen. Es bewarben sich 23.887 Frauen (54,2 %) und 20.153 Männer (45,8 %).

Insgesamt konnten im Zuge der Ausschreibungsverfahren 1.742 Stellen (91,7 %) erfolgreich besetzt werden. In 158 Stellenausschreibungsverfahren konnte kein/e geeignete/r Bewerber/in gefunden werden. Dies entspricht einem Anteil von 8,3 %. Die 1.742 erfolgreich besetzten Stellen wurden mit 630 Personen (36,2 %), die zum Zeitpunkt ihrer Bewerbung bereits befristet oder unbefristet Beschäftigte der FHH waren und 1.112 Personen (63,8 %), die bislang nicht dem internen Markt angehörten, besetzt.

Bewerberinnen haben sich insgesamt häufiger durchsetzen können – von allen erfolgreichen Kandidatinnen und Kandidaten waren 61,8 % Frauen. Von den erfolgreichen internen Bewerberinnen und Bewerbern waren 375 Frauen (59,5 %)¹⁷, von den externen Bewerberinnen und Bewerbern 701 Frauen (63 %)¹⁸ die geeignetsten Kandidatinnen.

Der hohe Anteil an Einstellungen Externer zeigt, dass die Behörden die zusätzlichen Möglichkeiten, die sich aus der Öffnung des internen Arbeitsmarkts ergeben, intensiv genutzt haben. Insbesondere in den niedrigen Entgeltgruppen waren drei von vier erfolgreichen Bewerbern bislang nicht Beschäftigte der hamburgischen Verwaltung.

Ob diese Entwicklung einmalig ist oder sich in den kommenden Jahren ein Trend entwickelt, muss beobachtet werden.

¹⁵ 01.01.2008-31.12.2008 : 1.808 Stellenausschreibungen

¹⁶ Im Berichtszeitraum haben 108.762 Besucherinnen und Besucher diese Website besucht.

¹⁷ 254 erfolgreiche interne männliche Bewerber zuzüglich eines Falles ohne Angabe

¹⁸ 406 erfolgreiche externe männliche Bewerber zuzüglich fünf Fälle ohne Angabe

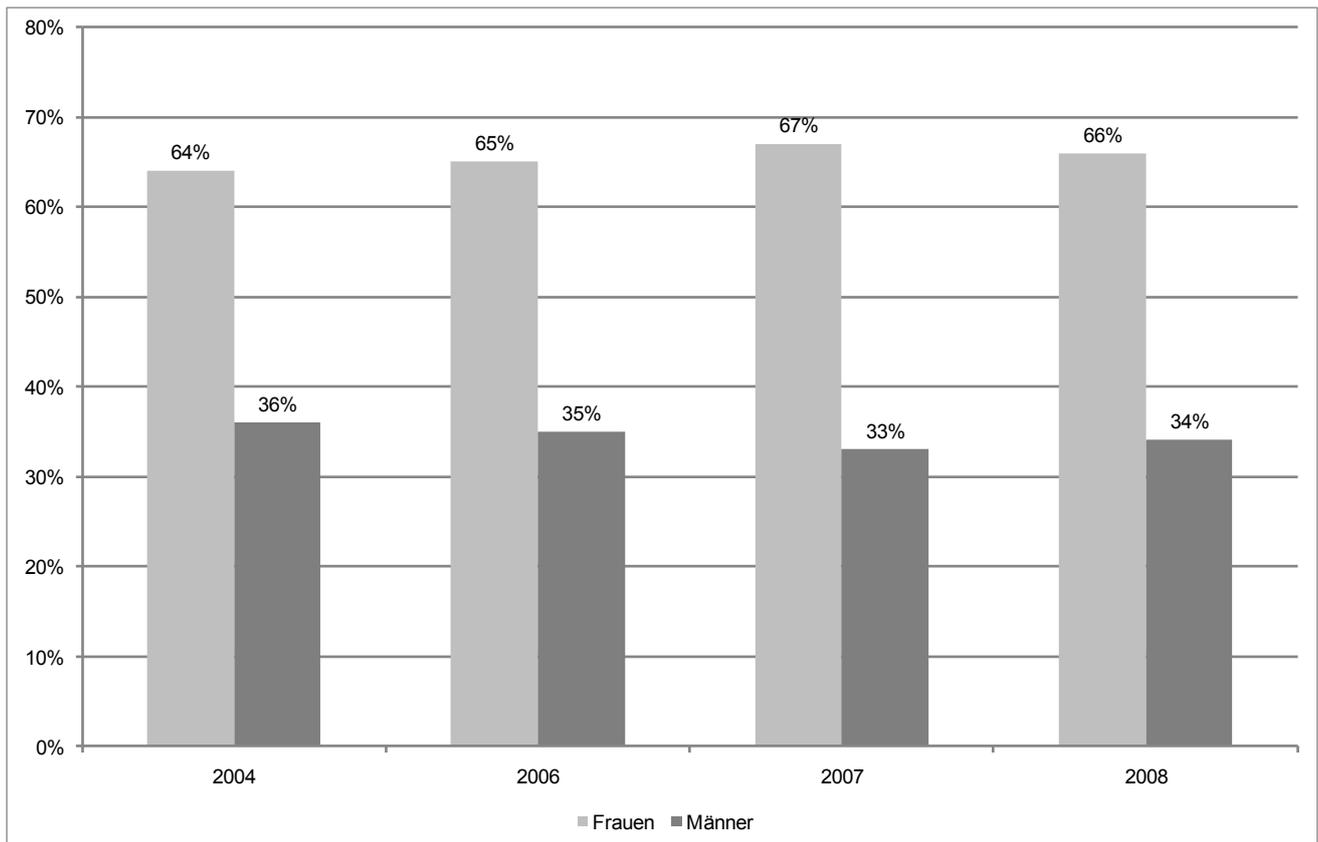


Abbildung 4: Interne und externe Einstellungen nach Laufbahngruppe der zu besetzenden Stelle

D.3.4. Gesteuerte Mobilität im gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst

Im Zuge der Verwaltungsreform ist im Jahr 2005 die Frage der Attraktivität der Bezirksverwaltung im Vergleich zu den Fachbehörden kritisch diskutiert worden.¹⁹ Ein zentrales Element der Verwaltungsreform war die Entflechtung von Durchführungsaufgaben und ministeriellen Aufgaben mit der Folge, dass einige operative Bereiche von Fachbehörden auf Bezirke verlagert wurden.

Eine Analyse hatte gezeigt, dass es zwar eine Wanderungsbewegung von Beschäftigten aus der Bezirksverwaltung in Fachbehörden gibt, kaum aber umgekehrt. Es wurde konstatiert, dass es einen Bedarf gebe, die Mobilität zwischen Bezirksverwaltung und Fachbehörden zu steuern, um die jeweilig unterschiedlichen Perspektiven in den entflochtenen Bereichen erhalten zu können. Gleichzeitig sollte den Beschäftigten dadurch die Erwartung des Arbeitgebers verdeutlicht werden, sich im Laufe der Berufsbiografie fachlich breit aufzustellen und nicht zu früh auf ein Aufgabenfeld festzulegen.

Als eine Lösung hatten die für die Drucksache gemeinsam federführende Finanzbehörde und das Personalamt vorgeschlagen, eine sogenannte „gesteuerte Mobilität“ ähnlich wie im höheren allge-

¹⁹ Siehe Bürgerschaftsdrs. 18/2498

meinen Verwaltungsdienst²⁰ für den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst zu entwickeln. Vorgesehen war, dass die Nachwuchskräfte nach einem festgelegten Zeitraum von sechs Jahren ihre erste Planstelle wechseln müssen, möglichst verbunden mit einem Perspektivwechsel zwischen Bezirken und Fachbehörden.

Für andere Laufbahngruppen wurde in der Drucksache vorgeschlagen, auf freiwilliger Basis sogenannte Fachpartnerschaften zwischen den bezirklichen Fachbereichen und der jeweiligen steuernden Instanz in der Fachbehörde zu initiieren, etwa zwischen dem Bereich Bauprüfung eines Bezirks und dem entsprechenden Bereich der BSU. Diese Mobilität sollte die Voraussetzung für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben sein.

Da die Einführung einer gesteuerten Mobilität mitbestimmungspflichtig ist und die BSU als Pilotbehörde auch die Fachpartnerschaften durch eine übergeordnete Vereinbarung nach § 94 HmbPersVG absichern wollte, hat das Personalamt zu beiden Themen 2007 Verhandlungen mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände aufgenommen. Diese Verhandlungen sind im September 2009 als gescheitert erklärt worden. Aus der Sicht der Spitzenorganisationen der Gewerkschaften konnte der Bedarf an einer Regelung nicht nachgewiesen werden, da keine vergangenheitsbezogenen statistischen Daten über die behördenübergreifende Mobilität in der hamburgischen Verwaltung vorliegen. Das Personalamt hatte zuletzt verschiedene Kompromisse angeboten, um zumindest einen grundlegenden Wechsel zwischen ministeriellen Aufgaben und Durchführungsaufgaben vorzusehen, auch wenn dieser innerhalb einer Behörde stattfindet.

Die Verhandlungen zu den Fachpartnerschaften verliefen ebenso erfolglos, da die Spitzenorganisationen gegen Ende der Verhandlungszeit argumentierten, hierzu sei keine Vereinbarung erforderlich. Bei der BSU als Pilotbehörde, die anfangs mit großem Engagement beteiligt war, war die Bereitschaft an einer Beteiligung – bedingt durch eine Vielzahl von Projekten - gesunken.

Durch das Scheitern der Verhandlungen entsteht für die Beschäftigten und die Behörden und Ämter sowie für das Personalamt eine gemeinsame Verantwortung, die Mobilität der Bediensteten, insbesondere der Jüngeren aktiv zu fördern.

Einige Behörden haben hierzu inzwischen eigene interne Mobilitätskonzepte entwickelt und teilweise abgeschlossen. Dies ist ein Beleg dafür, dass Mobilität auch dezentral weiter ein Thema bleibt.

²⁰ Dem sogenannten „obligatorischen Planstellenwechsel“, dort ist der Wechsel nach vier Jahren in der ersten Planstelle verbindlich.

D.4 Demografische Entwicklung der Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung – Handlungsanforderungen an das Personalmanagement

Die Berichterstattung des Schwerpunktthemas Demografische Entwicklung der Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung erfolgt in diesem Jahr zum dritten Mal.

In den Personalmanagementberichten 2008 und 2009 wurde unter anderem über Behördenprojekte zur Analyse der Beschäftigtenstruktur, zur Personalbedarfsplanung, -werbung und -bindung und zum systematischen Wissenserhalt von Beschäftigten berichtet. Darauf wird im aktuellen Bericht verzichtet, da sich im Jahresvergleich in der Regel nur wenig gänzlich neue Projekte ergeben.

Nachdem das Thema der demografischen Entwicklung viele Jahre ein Schattendasein führte, da Unternehmen und Verwaltungen zwar die Problematik erkannt hatten, in der Regel aber nicht reagierten, hat sich dies in den letzten Jahren deutlich verändert. Inzwischen ist das Thema aus keiner Publikation des Personalmanagements mehr wegzudenken.

Auch in der hamburgischen Verwaltung hatte sich ein Spektrum von Maßnahmen herausgebildet, das in den Behörden bekannt ist und bereits teilweise genutzt wird. Wesentliche neue Entwicklungen sind aber weniger erkennbar.

Aus diesem Grund werden im folgenden Berichtsteil lediglich zwei Beispiele näher ausgeführt, die sich durch ihren best-practice-Charakter auszeichnen. Es handelt sich dabei

1. um den Personalbericht der BSU und
2. um den sogenannten „Instrumentenkoffer“ zum demografischen Wandel für das Amt G der BSG.

Beide Beispiele überschneiden sich inhaltlich und teilweise im Vorgehen, sind aber in ihrem Charakter sehr unterschiedlich:

Der **Personalbericht der BSU**, in seiner Struktur angelehnt an den Personalbericht des Personalamtes (Unterteilung in Personalstruktur- und Personalmanagementbericht), beinhaltet die Analyse der Strukturdaten der Behörde und gesondert in seinen Landesbetrieben. Aus der Datenanalyse werden in tabellarischer Form unmittelbare Handlungsbedarfe abgeleitet. So heißt es: „Gerade angesichts des demografischen Wandels und der damit verbundenen älter werdenden Belegschaft besteht für die Gesamtbehörde die Herausforderung, ihre Leistungsfähigkeit mit einer ausreichenden Anzahl gut qualifizierten Personals zu sichern“.²¹

Der anschließende Personalmanagementbericht widmet sich einem breiten Spektrum an Themen, überwiegend solchen, die auch im zentralen Personalmanagementbericht angesprochen werden. Er gibt Auskunft darüber, welche strategischen Schwerpunkte der Personalentwicklung innerhalb der Dienststellen der BSU verfolgt werden bzw. bereits umgesetzt wurden. Hierzu werden die Aktivitäten der Dienststellen qualitativ und im Zeitablauf beschrieben und interpretiert (siehe dazu unten).

²¹ Personalbericht 2009 der BSU, S.1

Der **Instrumentenkoffer für das Amt G der BSG** hat dagegen einen anderen Charakter: Basierend auf dem Personalbericht der Behörde (Gesamt BSG) ist der Instrumentenkoffer eine Sammlung geeigneter Instrumente. Er ist eine „Auftragsarbeit“ der behördeninternen Personalentwicklung für das Amt für Gesundheit, d.h. er benennt sehr konkrete Maßnahmen und ist unmittelbar umsetzungsorientiert. In der Form ist er eine Tabelle möglicher Maßnahmen, die je nach Bedarf weiter konkretisiert werden kann.

D.4.1. Personalbericht der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt

Entstehung

Nach Zusammenführung der Behördenteile „Stadtentwicklung“ (bzw. „Baubehörde“) und „Umwelt“, sowie diverser interner Organisationsveränderungen beauftragte die Behördenleitung im Jahr 2004 den Bereich Personalcontrolling der BSU, Informationen über die Personalbestände der einzelnen Bereiche und deren zu erwartende Entwicklung zusammenzustellen. Auch die Beschäftigten sollten vom Personalbericht profitieren, indem für sie die Personalstruktur transparent gemacht wurde.

Vor allem aber sollte der Personalbericht als Instrument der Personalentwicklung genutzt werden. Er eröffnete die Möglichkeit der Kommunikation von Instrumenten der Personalentwicklung und Personalführung. Außerdem ermöglichte er die Ableitung diverser Handlungsempfehlungen und personalentwicklungsrelevanter Maßnahmen für die Behördenleitung aufgrund der Berichtsdaten und Berichtsprognosen.

Als positive Nebenwirkung konnte sich der Aufgabenbereich „Personalentwicklung“ durch den Personalbericht mit seinen Angeboten innerhalb der Behörde präsentieren.

Entwicklung

Der erste Personalbericht der BSU entstand im Jahr 2005 und berichtete über die Kernbehörde und die Einrichtungen nach § 15 LHO. Er stellte nicht nur die Zahlen dar, sondern war als eine Art „Eröffnungsbilanz“ auch die Grundlage für Vergleiche in folgenden Berichten.

Auf der Basis des Berichts entschied die Behördenleitung gemeinsam mit dem Bereich Personalentwicklung, dass sich die Aufgabenplanung des Bereiches „Personalentwicklung“ künftig auf die Ergebnisse des Personalberichtes stützen sollte. Seither wird die jährliche Aufgabenplanung für die Personalentwicklung auf dieser Grundlage detailliert mit der Behördenleitung abgestimmt, was zu einer weiteren strategischen Verankerung des Personalberichtes und der Personalentwicklung geführt hat.

Neben der Resonanz aus der Behörde und den Leitungsebenen der BSU sowie der guten Nutzbarkeit der Ergebnisse des Personalberichtes 2005 für die Personalentwicklung, waren auch die mit der Gründung des Landesbetriebes Straßen, Brücken und Gewässer (LSBG) zum 1. Januar 2007 einhergehenden Organisationsveränderungen ein Grund für einen weiteren Personalbericht im Jahr 2007. Der zweijährige Turnus erschien sinnvoll, da so der jeweilige Bericht über die beiden voraus-

gegangenen Jahre berichten sollte und der Aufwand gegenüber einer jährlichen Berichterstattung begrenzt ist.

Der dritte und aktuelle Personalbericht der BSU erschien im Jahr 2009. Erstmals wurde in diesem Bericht nicht mehr nur über die Kernbehörde und Einrichtungen nach § 15 LHO, sondern auch über die Landesbetriebe nach § 26 LHO berichtet. Die Berichterstattung erfolgt teilweise gemeinsam und teilweise separat.

Schon im ersten Personalbericht waren die Altersstruktur und die Personalabgangsvorausschau Schwerpunkte. In den beiden folgenden Berichten kamen weitere Schwerpunkte hinzu, die Altersstruktur und die Abgangsprognosen blieben jedoch weiterhin zentrale Berichtsthemen.

Inhalt

Der Personalstrukturbericht stellt statistische Angaben bereit und fasst diese gemeinsam mit einem aus den Angaben abzuleitenden Handlungsbedarf als Kernaussagen des Personalberichtes zusammen.

Im Personalmanagementbericht wird über die durchgeführten und über die geplanten Maßnahmen der Personalentwicklung berichtet. Es werden Zahlen, Ergebnisse und Ziele dargestellt und erläutert. Themen des Berichts waren unter anderem²²:

- Problematik der Altersstruktur
- hohes Durchschnittsalter der BSU-Beschäftigten
- Altersabgänge in den kommenden Jahren, auch in den höheren Bezahlgruppen (E15, E15Ü, A15, A16)
- Veränderungen im Bereich der technischen Nachwuchskräfte
- Anzahl externer Einstellungen
- Praktika
- Krankheitszeiten und Fehlzeiten der BSU
- Ziele der Gesundheitsförderung, Anzahl von Beratungsfällen, Kurse und Teilnehmerzahlen, Gesundheitstage in der BSU, BEM
- Gleichstellung in der BSU, Audit „berufundfamilie“
- Förderung von Führungsnachwuchskräften und EAC
- Personalbedarfsplanung
- Erhöhung der Employabilität.

Der Personalmanagementbericht knüpft an den Personalstrukturbericht an und gibt Auskunft, welche strategischen und personalentwicklerischen Schwerpunkte innerhalb der Behörde verfolgt werden und auch, welche Ziele bereits erreicht wurden. Aus den Ergebnissen des Personalstrukturbe-

²² Weitere, nicht unmittelbar mit der demografischen Entwicklung in Zusammenhang stehende Themen sind: Teilnehmerzahlen und Schwerpunkte von Fortbildungen, Beurteilungswesen und offene Beurteilungen, Beurteilungsergebnisse in der Übersicht, Begleitung von Organisationsprozessen Coaching, Praxisberatung und Teamentwicklung, MAVG.

richtes werden anschließend Handlungsoptionen hergeleitet. Diese finden sich in den Kernaussagen des Personalberichtes wieder und werden in einer Zusammenfassung dargestellt.

Als Besonderheiten des Personalberichtes sind – insbesondere für Schnell-Lesende – die farbliche Unterscheidung zwischen den Darstellungen über die Kernbehörde, die Landesbetriebe und die Gesamtbehörde zu erwähnen. Diese werden im anschließenden Teil gemeinsam mit ausgewählten Inhalten und Werten anhand von Text- und Grafikausschnitten dargestellt.

Ergebnisse

Das Durchschnittsalter der BSU liegt bei über 49 Jahren. Fast die Hälfte aller Beschäftigten (1.156 Personen) ist älter als 51 Jahre. Nur etwas mehr als 15 % der Beschäftigten sind 40 Jahre und jünger. In der Altersgruppe „30 Jahre und jünger“ befinden sich lediglich 3 % der Beschäftigten.

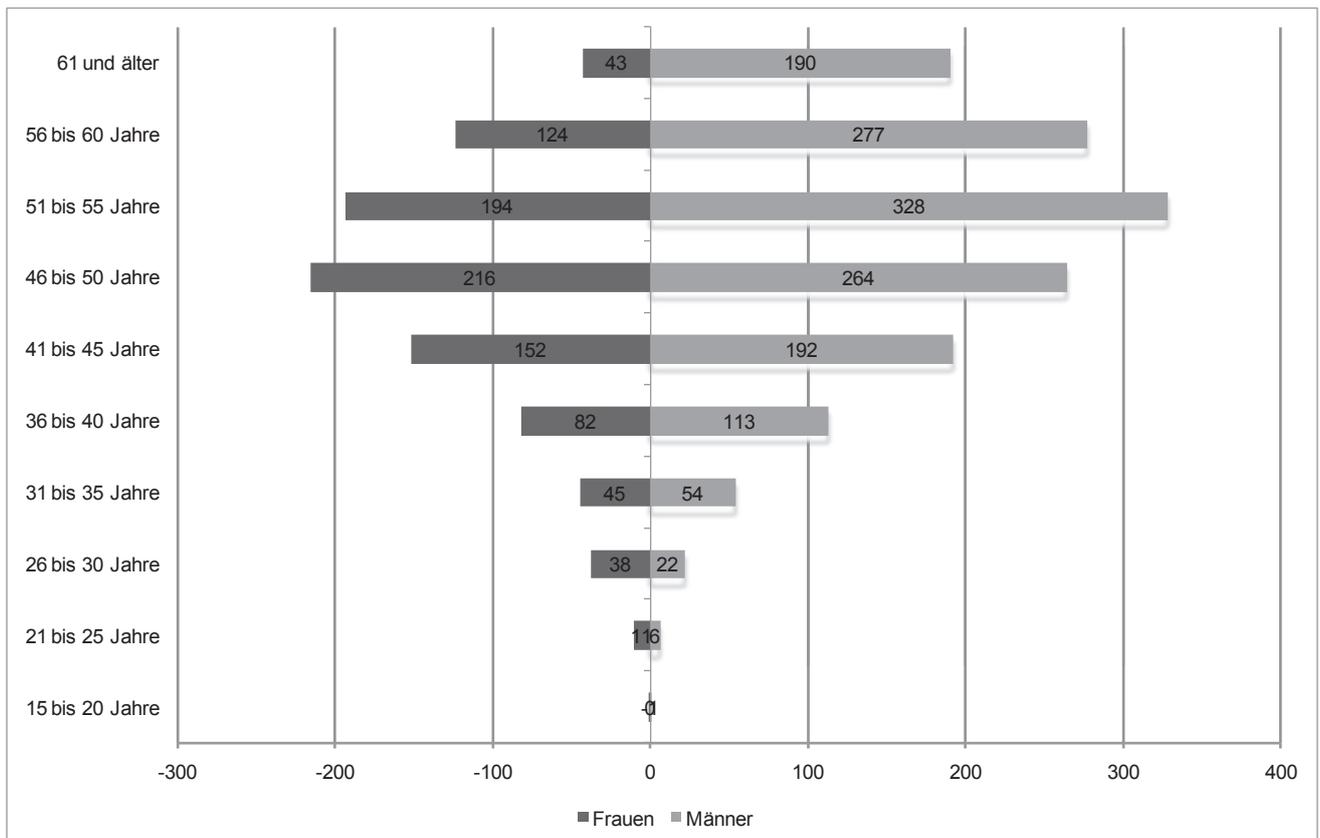


Abbildung 5: Gesamtbehörde BSU - Altersstruktur nach Altersgruppen

Diese Altersstruktur wirkt sich selbstverständlich auch in der Personalabgangsvorausschau aus. Zwischen 2009 und 2017 werden allein aus Altersgründen 617 Beschäftigte die BSU verlassen (Berechnung nach der „64er-Variante“). Für die Kernbehörde bedeutet dies 406 Abgänge, für den LSBG eine Reduzierung um 116 Beschäftigte und für den LGV einen Abgang von 95 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Insgesamt beträgt die eine Abgangsquote über 26 %.

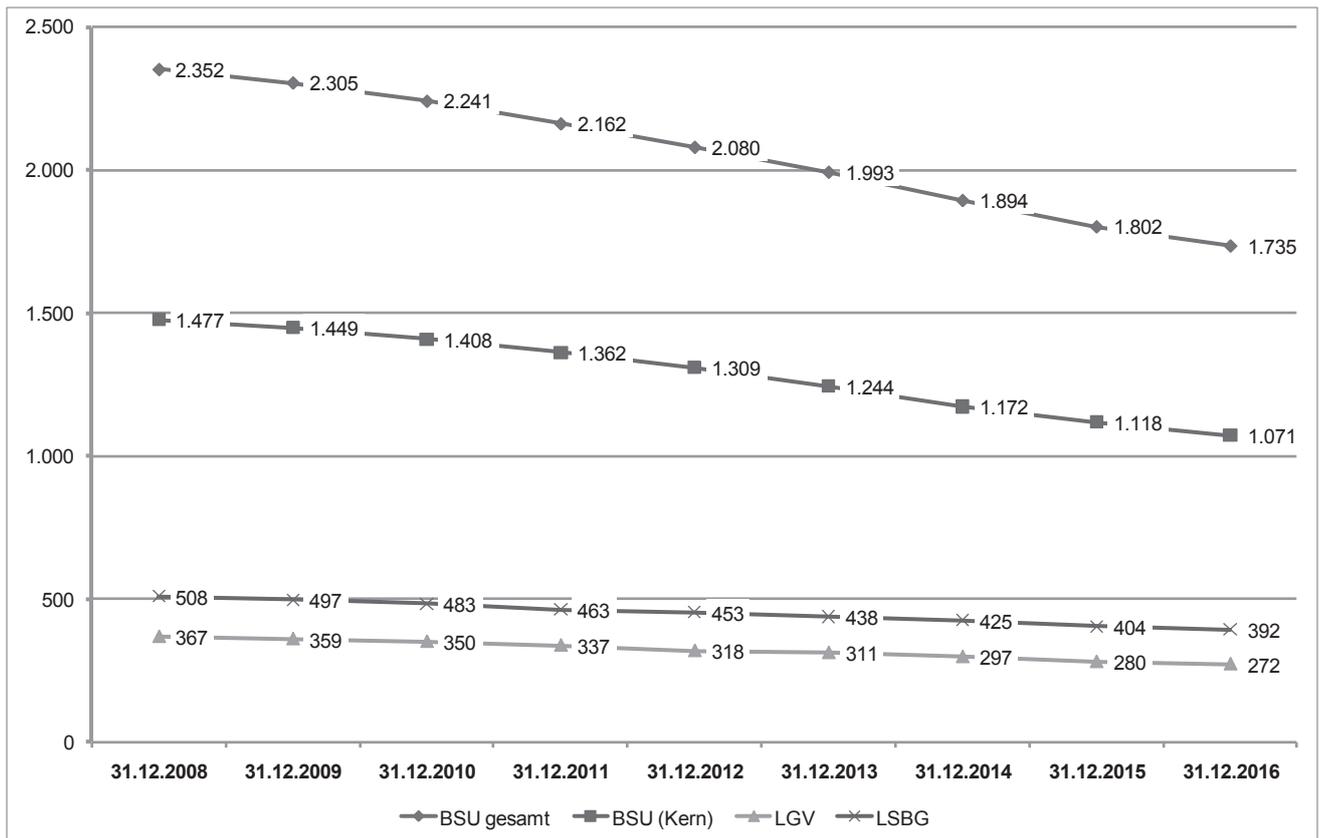


Abbildung 6: Gesamtbehörde: Personalabgangsvorausschau aller Berufsgruppen

Die umfangreichen Altersabgänge treffen besonders die Führungspositionen: Hier ist die Abgangsquote mit einem Wert von über 35 % noch einmal um fast 10 % höher als im Durchschnitt der Gesamtbehörde. Unter Führungsposition ist in diesem Fall die Zugehörigkeit zu den Bezahlgruppen E15, E 15Ü, A15 und A16 zu verstehen. Von den insgesamt 145 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die am 31. Dezember 2008 in der BSU beschäftigt waren, werden 51 bis zum 31. Dezember 2016 die Behörde aus Altersgründen verlassen haben.

	Gesamt	BSU (Kern)	LGV	LSBG
31.12.2008	110	82	9	19
31.12.2009	-8	-4	-2	-2
31.12.2010	-2	-1	-1	0
31.12.2011	-1	-1	0	0
31.12.2012	-3	-3	0	0
31.12.2013	-7	-6	0	-1
31.12.2014	-7	-7	0	0
31.12.2015	-4	-2	0	-2
31.12.2016	-3	-3	0	0
	75	55	6	14

Tabelle 4: Gesamtbehörde: Personalabgangsvorausschau A15-A16 und E15-E15Ü

Kernaussagen des Personalberichtes in Bezug auf die demografische Entwicklung und daraus abgeleitete Maßnahmen

Anhand der Auswertungen des Personalberichtes konnte beobachtet werden, dass der Frauenanteil in allen Statusgruppen und Laufbahnen angestiegen ist. Weiterhin wurde allerdings auch festgestellt, dass Frauen in den oberen Bezahlgruppen unterrepräsentiert sind. Die vorliegende Ungleichheit soll durch die weitere Umsetzung der 2007 geschlossenen Dienstvereinbarung Gleichstellung, einen Gleichstellungsbericht und vor allem auch durch die Errungenschaften des Audit „berufundfamilie“ beseitigt werden. Der Entschluss zur Teilnahme am Auditierungsverfahren „berufundfamilie“ stützt sich auf die Ergebnisse des Personalberichtes hinsichtlich der Ergebnisse zum Anteil von Frauen und zur Teilzeitquote.

Neben dem Anstieg der Frauenquote war im Berichtszeitraum auch ein Anstieg bei den Teilzeitbeschäftigten zu beobachten. Dieser kann zum Teil auch auf das Audit „berufundfamilie“ zurückgeführt werden und soll in Zukunft mit Hilfe des Audits ausgebaut und gestärkt werden.

Sorgen wirft die Altersstruktur der Behörde auf. Wenn bis Ende des Jahres 2016 mehr als 26 % der Beschäftigten die Behörde aus Altersgründen verlassen haben werden, kommen zu dieser Zahl erfahrungsgemäß noch ungefähr 1 % Fluktuationsfälle aus anderen Gründen hinzu.

Bei den Altersabgängen sind besonders die „Technischen Berufe“ betroffen. Diese Tatsache führt teilweise schon jetzt zu Rekrutierungsengpässen von Fachkräften zur Nachbesetzung der Stellen. Die zukünftige, schrittweise Heraufsetzung der Altersgrenze auf 67 Jahre wird die Personalfluktuationsrate nur unwesentlich beeinflussen, kommt sie doch im Planungszeitraum noch nicht voll zum Tragen.

Da die hohen Abgänge von technischem Personal auch in anderen Behörden zu beobachten sind, hat sich die BSU – als für die Ausbildung des technischen Dienstes zuständige Behörde – dazu entschlossen die Ausbildungszahlen von technischem Personal von 23 Stellen auf nun 30 Stellen dauerhaft zu erhöhen. Insgesamt bildet die BSU in den Laufbahnen des höheren und des gehobenen technischen Dienstes für 13 Fachrichtungen technische Nachwuchskräfte aus. Durch die Ausbildungsoffensive, die Teil der Konjunkturoffensive des Senats ist, werden zudem einmalig 10 zusätzliche Nachwuchskräfte ausgebildet, die nach ihrer Ausbildung als „technische Beamte“ zur Verfügung stehen. Aufgrund der festgestellten hohen Abgänge im Bereich Umwelt ist die Ausbildung von Nachwuchskräften im Fachbereich Umweltschutz im gehobenen Dienst wieder eingeführt und im höheren Dienst neu aufgelegt worden.

Die hohen Abgänge in den Bezahlgruppen E15, E15Ü, A15 und A16, die bei der Erstellung des Personalberichtes festgestellt wurden, sollen unter anderem durch die Qualifizierung eigenen Führungsnachwuchses nachbesetzt werden. Dazu dient auch das EAC (Entwicklungs-Assessment-Center). Im EAC wird das Führungspotenzial von Führungsnachwachskräften ermittelt und anschließend spezifische Förderung und Qualifizierung personenbezogen entwickelt und durchgeführt.

Die Fehlzeitenquote liegt unter dem Durchschnitt der Hamburger Verwaltung. Um weiterhin eine möglichst niedrige Fehlzeitenquote beizubehalten, werden gesundheitsfördernde Maßnahmen und Angebote beibehalten und ausgebaut. Gleiches gilt für das BEM. Außerdem werden Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, z.B. im Rahmen von Gesundheitstagen angeboten (siehe Abschnitt D.2.4.).

Kernaussagen des Personalstrukturberichts

Hier: BSU-Kern

Themenbereich	Aussage des Personalberichts	Maßnahmen/ Handlungsbedarf
Statistischer Personalbestand	Reduzierung von 1.530 Beschäftigten (01.01.2007) auf 1.477 Beschäftigte (31.12.2008)	Gründliche und weiter verbesserte Personalbedarfsplanung, umfassende Personalwerbung und erweitertes Recruiting; Erhöhung der Attraktivität des Arbeitgebers BSU, z.B. im Rahmen des Audit „berufundfamilie“.
Grundfluktuation (Beachtung der Anhebung der gesetzlichen Altersgrenze auf 67 Jahre)	Ausscheiden von 617 Beschäftigten aus Altersgründen bis zum 31.12.2016 (26,23 % des Personalbestandes)	Qualifizierung des eigenen Personals für Nachbesetzung von Führungspositionen (beispielsweise durch das Entwicklungs-Assessment – EAC). Gegebenenfalls weitere Erhöhung der Zahl der technischen Nachwuchskräfte (derzeit aufgrund des Konjunkturprogramms einmalig von 30 auf 40 Stellen erhöht).
Gesamtfluktuation (Grund- und Zusatzfluktuation)	Insgesamt werden ca. 800 Beschäftigte bis zum 31.12.2016 die BSU verlassen. Darunter alleine aus der Berufsgruppe der Ingenieurinnen und Ingenieure und der Architektinnen und Architekten 171 Beschäftigte (von 667 – Stand 31.12.2008)	
Altersteilzeit	Die Möglichkeiten der Altersteilzeit laufen aus. 82 Beschäftigte der BSU befinden sich derzeit in der „Ansparphase“, werden also zu einem genau bekannten Zeitpunkt in die Freistellungsphase wechseln.	Personalbedarfsplanung mit rechtzeitigen Entscheidungen über Nachbesetzung und deren Vollzug.
Nachwuchskräfte in den technischen Laufbahnen	Alle Stellen für technische Nachwuchskräfte in der BSU sind laufend besetzt. In 2008 lagen 289 Bewerbungen auf die zu vergebenden Stellen vor. Nach erfolgreicher Ausbildung wurden alle Nachwuchskräfte übernommen. Die Parität zwischen weiblichen und männlichen Nachwuchskräften wurde erreicht.	Qualität in der Nachwuchskräfteauswahl und in der Ausbildung auch in den 2009 neu eingerichteten Fachrichtungen sichern
Frauenanteil	Ist in allen Statusgruppen und Laufbahnen steigend. Derzeitiger Frauenanteil liegt bei 45,5 %. Aber: Weiterhin unterrepräsentiert in den oberen Bezahlgruppen.	Umsetzung der 2007 geschlossenen DV Gleichstellung mit prozessorientiertem Maßnahmenkatalog. Erstellung eines maßnahmenorientierten Gleichstellungsberichts in 2010.
Teilzeitquote	Gleichbleibend auf ca. 25 %	Gleichstellungsbericht weiter im Auge behalten. Weitere Umsetzung des Audit „berufundfamilie“.
Beurlaubung	Aufgrund von Beurlaubungen (69 Beschäftigte – Stand 31.12.2008) und der Freistellungsphase (84 Beschäftigte – Stand 31.12.2008) stehen insgesamt über 150 Beschäftigte (ca. 10 %) mittelfristig nicht zur Verfügung.	Erhöhte Anforderungen an die Personalbedarfsplanung.
Altersstruktur	233 der Beschäftigten sind älter als 61 Jahre. Nur 177 Beschäftigte sind jünger 36 Jahre. Das Durchschnittsalter liegt bei 49,2 Jahren	Schaffung von altersgerechten Arbeitsformen. Intensivieren der fachlichen und der fachübergreifenden Fortbildung (Modernisie-

Themenbereich	Aussage des Personalberichts	Maßnahmen/ Handlungsbedarf
	und steigt stetig an.	rungswissen). Kontakt und Zusammenarbeit mit den Hochschulen (Praktika) und Sicherstellung der Mobilität der Beschäftigten und Organisation des Wissenstransfers.
Krankheitsbedingte Fehlzeiten	Fehlzeitenquote liegt mit 5,5 % unter dem Durchschnitt der hamburgischen Verwaltung (7,2 %)	Fortsetzung und Ausbau gesundheitsfördernder Personalführung, Auswertung von BEM-Gesprächen.

Tabelle 5: Kernaussagen des Personalstrukturberichts und abgeleiteter Handlungsbedarf

D.4.2. Instrumentenkoffer Demografie der Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz

Die Personalentwicklung der BSG hat von der Amtsleitung des Amtes für Gesundheit und Verbraucherschutz (Amt G) den Auftrag erhalten, ein Konzept zur Bewältigung des demografischen Wandels im Amt G zu entwickeln und umzusetzen. Ergebnis dieses Auftrags ist ein „Instrumentenkoffer“, d.h. eine in einer Liste dargestellte Sammlung von insgesamt 19 möglichen Maßnahmen zum systematischen Umgang mit den Altersabgängen im Amt G und zur Gewinnung von Fachkräften mit kurz- und langfristiger Perspektive. Die meisten der dargestellten Maßnahmen sind anderenorts praxiserprobt und haben „best-practice“-Charakter.

Die Liste ist in folgende Punkte gegliedert:

1. Beschreibung des Instruments
2. Beschreibung des Inhalts
3. Aufgabe der PE/ Aufgabe des Fachbereichs (Zuordnung der Verantwortungsbereiche)
4. Zeithorizont
5. Bemerkungen

Der Instrumentenkoffer selber beschreibt das Angebot der Personalentwicklung nur stichwortartig. Ergeht ein konkreter Auftrag, wird dieser gemeinsam mit dem Auftraggeber weiter konkretisiert.

Der Auftrag zur Erstellung des Instrumentenkoffers wurde von der Amtsleitung und der Abteilungsleitungsrunde des Amtes Ende 2009 konkretisiert und in der BSG-internen Personalentwicklung darauf hin eine Übersicht möglicher Ansatzpunkte für Maßnahmen entwickelt. Dieser Katalog umfasste neun Punkte als Angebot an die Dienststelle. Im Anschluss daran erging im November der Auftrag der Amtsleitung, diese Vorschläge weiter zu konkretisieren. Die Personalentwicklung hat daraufhin den Instrumentenkoffer mit insgesamt 19 Teilpaketen entwickelt. Voraussetzung für die Umsetzung der Maßnahmen des Instrumentenkoffers ist, dass die oberste Führungsebene mit den Fachbereichen, unterstützt durch die Personalentwicklung, strategische Entscheidungen zu den konkret absehbaren Personalabgängen des Amtes trifft.

Der Instrumentenkoffer befindet sich im Frühjahr 2010 in der amtsinternen Abstimmung. Erste niedrigschwellige Instrumente werden von der Personalentwicklung bereits umgesetzt. Nach der Grund-

satzentscheidung der Abteilungsleitungen noch im 2. Quartal 2010, sollen den spezifischen Interessen der Fachabteilungen entsprechend weitere Instrumente umgesetzt bzw. erprobt werden.

Vorgeschichte und Ziele des Auftrags

Der Auftrag basiert auf den Schlussfolgerungen aus der Altersstrukturanalyse des Amtes. Diese Altersstrukturanalyse wird im Rahmen eines behördeninternen Personalberichts im Amt G schon seit vielen Jahren erstellt. Ziel ist es, den Führungskräften neben den regelmäßig erscheinenden Kurzinformationen zu relevanten Personalstrukturdaten²³ oder spezifischen Schwerpunktauswertungen²⁴ umfassende steuerungsrelevante Informationen jährlich einmal zur Verfügung zu stellen. Gleichzeitig soll dieser Bericht vertiefte Einblicke in die Personalstrukturen geben, Veränderungen abbilden, bilanzieren und Entscheidungen für die Zukunft ermöglichen.²⁵

Weitergehende Betrachtungen des Personalbestands wurden bezogen auf die verschiedenen Berufsgruppen (Fachkräfte) des Amtes vorgenommen, bei denen teilweise bereits heute die Personalrekrutierung aufgrund des Fachkräftemangels schwierig ist. Hierzu zählen insbesondere die wissenschaftlichen Berufe, die Gewerbeaufsicht und Technische Berufe.

	Personalbestand am 30.06.2009	Abgänge bis 2014 in Prozent	Abgänge bis 2019 in Prozent
Ärzte/-innen	36	19,4%	55,6%
Chemiker/-innen	54	16,7%	40,7%
Sonstige Ingenieure/-innen	37	27,0%	54,1%
Gewerbeaufsicht	75	17,3%	30,7%
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	27	37,0%	74,1%

Tabelle 6: Ausgewählte Berufe und mittel- und langfristige Personalabgänge durch Ruhestand des Amtes G, Quelle: Altersstrukturanalyse 2009

Mittelfristig bis 2014, so die Schlussfolgerung, wird jede fünfte Fachkraft altersgedingt ausscheiden, langfristig bis 2019 verlässt jede vierte Fachkraft das Amt G.

Um die Funktionsfähigkeit und den Dienstbetrieb des Amtes sicherzustellen, ist daher eine für das gesamte Amt geltende, koordinierte, fachabteilungsübergreifende Vorgehensweise notwendig, die durch bereichsspezifische Einzellösungen ergänzt werden soll.

Zielgruppen des Konzepts sind in erster Linie die Führungskräfte des Amtes. Das Angebot kann und soll bei Erfolg prinzipiell auch auf die anderen Fachämter der BSG ausgedehnt werden, wenn eine entsprechende Nachfrage besteht.

²³ Statistischer Personalbestand: vier Mal jährlich/ Strukturdaten zweimal jährlich, Darstellung der Bezahlungsstruktur zweimal jährlich/ Angaben zur Beschäftigung Schwerbehinderter einmal jährlich.

²⁴ Fehzeitenberichterstattung für das Amt SF sowie für den Kernbereich des Amtes G und des Hygieneinstituts jeweils einmal jährlich.

²⁵ Siehe Personalbericht 2008 der BSG, S.1 in dem die Strukturdaten zum Stichtag 31.12.2008 dargestellt werden, erschienen im Dezember 2009.

Die wichtigsten Maßnahmen

Die im Instrumentenkoffer vorgestellten Maßnahmen unterscheiden sich im Hinblick auf notwendige Vorarbeiten und den erwarteten Wirkungsgrad.

1. Exemplarische Maßnahmen zum Wissenstransfer

- Unterstützung des Wissenstransfers der ausscheidenden Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters zur Nachfolgerin/ Nachfolger durch Interview mit der ausscheidenden Person anhand eines strukturierten Fragebogens und Dokumentation der Ergebnisse im Rahmen einer MindMap (analog der Erfahrungen aus dem Projekt „ErWin“).²⁶ Die Interviews werden von einer Mitarbeiterin der behördeninternen PE geführt. Mit den Interviews sollte möglichst 20 Monate vor dem Ausscheiden der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters begonnen werden, damit genug Zeit bleibt, den Prozess sorgfältig zu begleiten. Der Prozess drückt gleichzeitig eine Wertschätzung gegenüber der ausscheidenden Person aus und dient auch der Auseinandersetzung mit der neuen Lebensphase.
- Zeitlich befristeter Werkvertrag oder Minijob für die bereits ausgeschiedene Fachkraft in Einzelfällen. Voraussetzung ist hier eine klare Bestimmung des Zeitrahmens und der Kostenübernahme durch den Fachbereich.
- Mit ersten Überlegungen sollte spätestens sechs Monate vor dem Ausscheiden der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters begonnen werden.
- „Zukunftsgespräche“ mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab 55 Jahren mit dem Ziel, die Mitarbeiterin/ den Mitarbeiter beim Übergang in die letzte berufliche Phase zu unterstützen. Dieser Prozess drückt Wertschätzung aus schafft gleichzeitig Planungssicherheit für die Dienststelle – hier besteht ein enger Zusammenhang zu Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen (MAVG).
- Darüber hinaus sollen Möglichkeiten geprüft werden, ob und wie Ältere durch Arbeitsplatzangebote entlastet werden können, z.B. durch Wechsel des Arbeitsgebiets oder Reduzierung der Arbeitszeit, der Aufgaben oder der Verantwortung. Diese Maßnahmen könnten sich aus den Zukunftsgesprächen ergeben.
- Gesundheitsförderndes und demografieorientiertes Führen durch Anerkennen der Leistungsfähigkeit Älterer durch die Führungskräfte. Sie sollen durch die PE dabei unterstützt werden und auch auf spezifische Fortbildungsangebote (z.B. auch online-Training) und Coaching hingewiesen werden. Darüber hinaus wurden Informationen zur Enttabuisierung des Alters im Intranet aufbereitet.

2. Exemplarische Instrumente zur Erhöhung der Zahl qualifizierter Bewerberinnen und Bewerber auf freie Stellen des Amtes

- Kontaktaufnahme zu Internet-Vermittlungsbörsen für berufserfahrene Fachkräfte, die am Markt freigesetzt wurden. Motivation zur Bewerbung auf freie Stellen des Amtes. Nutzung von Vermittlungsagenturen und -portalen.
- Aufbau eines Fachkräftepools aus Initiativbewerbungen
- Erhöhung der Attraktivität des Arbeitgebers durch Internetpräsentationen und Herausstellen der besonderen Vorteile (z.B. Zertifizierung nach dem Audit „berufundfamilie“), Mitwirkung an der Weiterentwicklung von Berufsbildern wie dem operationstechnischen Assistenten.

²⁶ Das Projekt wurde im Rahmen des Personalmanagementberichts 2009, S. 27 vorgestellt.

Systematisches Nutzen von Praktikumsplätzen für die Personalwerbung – Studierendenpraktika, Begleitung von Diplom- und Masterarbeiten zur frühzeitigen Bindung neuer Fachkräfte.

Wirkungen

Das Konzept ist auf die Entscheidung und Umsetzung sehr konkreter Maßnahmen ausgerichtet. Voraussetzung sind transparente Entscheidungen der Führungskräfte. Bereits die Diskussion des Entwurfs hat eine verstärkte Auseinandersetzung mit möglichen Vorgehensschritten des Amtes erforderlich gemacht. Durch die direkte Orientierung an den Bedarfen der Dienststelle sowie das große Interesse und die positive Resonanz der Amtsleitung auf die Vorschläge, sind langfristig auch positive Wirkungen auf das Image der Personalentwicklung insgesamt absehbar.

Fortentwicklung des Vorhabens

Der nächste Schritt ist im Frühjahr 2010 die strategische Verankerung des Vorgehens in der Führungsrunde des Amtes, die Entwicklung eines Evaluations- und Controllingkonzepts sowie die Prüfung, ob sich das Konzept auch auf die anderen Bereiche der Behörde ausdehnen lässt.

D.4.3. Fazit

Die beiden aufgezeigten best-practice-Beispiele zeigen bei aller Unterschiedlichkeit viele Parallelen:

- Eine gründliche Analyse ist die Voraussetzung zur Ableitung konkreter, zielgerichteter Umsetzungsmaßnahmen.
- In beiden Fällen gibt es eine enge Verzahnung von PersonalControlling und Personalentwicklung. Erstere liefern nicht nur die Zahlen, sondern stehen in engem Austausch mit den Bedarfsträgern – Behördenleitung oder Personalentwicklung – um bedarfsgerechte Analysen erstellen zu können.
- In beiden Fällen ging der Impuls von der Leitungsebene aus, die die Notwendigkeit für die Zukunftssicherung ihres Organisationsbereiches erkannt hat. PersonalControlling und -entwicklung werden hier als Instrumente der strategischen Steuerung genutzt.
- In beiden Fällen geht der Hauptimpuls von dem Faktor – erwarteter oder erlebter – Fachkräftemangel aus. Offenbar ist dieser Faktor ein besonderer Treiber dafür, dass das Thema ernst genommen und Verantwortung wahrgenommen wird.

Und schließlich:

Beide Beispiele zeigen die Bedeutung eines bedarfsgerechten Auftrags durch die oberste Führungsebene. Hier hat die Personalentwicklung gute Chancen, sich als Partner der Dienststellen zu positionieren.

D.5 Interkulturelle Öffnung der hamburgischen Verwaltung als Teil des ganzheitlichen strategischen Personalmanagements

Das Thema Interkulturelle Öffnung war im vergangenen Jahr erstmalig ein Schwerpunkt des Personalmanagementberichts. Ausgehend von dem Handlungskonzept des Senats zur Integration von Zuwanderern²⁷ vom 19. Dezember 2006 und dem Beitritt der hamburgischen Verwaltung zur Charta der Vielfalt²⁸ am 10. November 2008 wurden in dem Bericht grundsätzliche Betrachtungen zur Bedeutung einer weiteren Öffnung der hamburgischen Verwaltung für Menschen mit Migrationshintergrund vorgenommen. Angesichts der zu erwartenden demografischen Entwicklungen ist die interkulturelle Öffnung der Verwaltung als eine dauerhafte Aufgabe der hamburgischen Verwaltung zu verstehen.

Im Handlungskonzept wurden in der Mehrzahl Ziele und Vorhaben mit fachpolitischem Charakter beschrieben. Die Dachkampagne „Wir sind Hamburg – Bist du dabei?“ mit dem Ziel, von der Ausgangsbasis 2006 bis zum Jahr 2011 den Anteil der Nachwuchskräfte mit Migrationshintergrund in den Ausbildungsgängen der hamburgischen Verwaltung von 5,2 % auf einen Zielwert von 20 % zu erhöhen²⁹, wurde dazu parallel entwickelt.

Der Personalmanagementbericht 2009 hat wesentliche konzeptionelle Grundlagen für eine Verankerung des Themas Interkulturelle Öffnung in der hamburgischen Verwaltung gelegt. Der Bericht hat zwei Zielebenen des Interkulturellen Managements skizziert. Erstens eine **organisationsinterne Perspektive**, die sich auch mit der Erweiterung der Interkulturellen Kompetenz der Belegschaft beschreiben lässt³⁰ sowie zweitens den Umgang mit dem zu **erwarteten Fachkräftemangel**. Dies vor dem Hintergrund, dass die Rekrutierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund der langfristigen Sicherung von personellen Bedarfen dient und die Nutzung vorhandener Potenziale erweitert. Das qualitative Potenzial der Migrantinnen und Migranten, z.B. ihre originäre Mehrsprachigkeit und ihre unterschiedlichen kulturellen Sichtweisen und Erfahrungen, sind für die Aufgabenbewältigung in der Verwaltung der hamburgischen Verwaltung nützlich und wertvoll.

Dieser Ansatz wurde im Verlauf des Berichtsjahres 2009 weiter entwickelt und vor dem Hintergrund der Diskussion um die Charta der Vielfalt auf folgende Aspekte erweitert.

Die Nutzung der Vielfalt

1. dient der Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit der Verwaltung,
2. dient der Kundenorientierung, in dem es eine Anpassung der (Verwaltungs-) Produkte und Fachpolitik an die Bedarfe der Bürgerinnen und Bürger erleichtert,
3. bekräftigt die Verantwortung des Arbeitgeber und Dienstherrn FHH in seiner Vorbildfunktion und

²⁷ mit der Bürgerschaftsdrucksache 18/05530

²⁸ Siehe Personalmanagementbericht 2009, Seite 3

²⁹ Dachkampagne „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“, Auftrag aus der Senatsdrucksache 2006/01356 vom 17. Oktober 2006, siehe dazu auch die Internetplattform (www.hamburg.de/bist-du-dabei).

³⁰ Sensibilisierung der Beschäftigten in Fragen der Integration, des Umgangs mit Vielfalt und im Hinblick auf angemessene Kommunikationsstrukturen, Förderung des Kontakts zu Kundinnen und Kunden unterschiedlicher kultureller Prägung, Befähigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch bei der Entwicklung der Verwaltungsprodukte und bei der Gestaltung der Zugangswege zur Verwaltung die Perspektive der Bürgerinnen und Bürger einzunehmen (siehe Personalmanagementbericht 2009, S.38ff)

4. ist ein Beitrag der hamburgischen Verwaltung zur gesellschaftlichen Entwicklung,
5. dient der Stärkung des Selbstwertgefühls und ist Ansporn für andere,
6. hilft Vorurteile zu minimieren und abzubauen.

Als konkrete Zielebenen des Interkulturellen Personalmanagements wurden beschrieben:

- Das Bemühen einer Organisation, die Zusammenstellung seiner Belegschaft an die interkulturelle Pluralität der Gesellschaft anzupassen.
- Das Bemühen, eine interkulturelle Belegschaft so zu führen, dass sie durch ihre Vielfältigkeit und das damit verbundene Potenzial zur Wertschöpfung eines Unternehmens beiträgt.

Während das erste Handlungsfeld darauf ausgerichtet ist, den Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund an der Belegschaft zu steigern – etwa durch ein aktives, zielgerichtetes Personalmarketing (vgl. Abschnitt D.5.1.), geht das zweite Ziel deutlich weiter. Hier geht es um Kernfragen von Führung und Zusammenarbeit in den Behörden und Ämtern, um die interkulturellen, sozialen Kompetenzen der Führungskräfte und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und letztlich um die Organisationskultur.

Schließlich wurden drei konkrete Handlungsfelder für die hamburgische Verwaltung beschrieben. Diese sind im Jahr 2009 nochmals konkretisiert und teilweise neu gefasst worden:

1. Rekrutierung von Nachwuchskräften und ausgebildetem Personal,
2. Kompetenzerwerb und Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit (Vermittlung von Wissen, Auseinandersetzung mit Haltungen und Werten, Veränderung von Verhalten, Umgang von Führungskräften im Umgang mit Vielfalt in Arbeitsgruppen und Teams),
3. Vermittlung der Ziele innerhalb der Organisation, Schaffen eines Rahmens für organisationales Lernen (Vermittlung des Themas innerhalb der Behörden und Ämter und gegenüber den Verwaltungskundinnen und Kunden).

Dass die hamburgische Verwaltung bei der Interkulturellen Öffnung nicht am Anfang steht, zeigte die Beschreibung der Akteurinnen und Akteure, die teilweise noch unabhängig voneinander in dem Themenfeld Interkulturelle Öffnung aktiv waren und sind. Das Jahr 2009 stand bezogen auf die Interkulturelle Öffnung im Zeichen ihrer weiteren Vernetzung.

Durch die Gründung der Arbeitsstelle Vielfalt zum 1. August 2009 entstand eine weitere (strategische) Akteurin, mit neuen Schnittstellen zur Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz, Leitstelle für Integration und Zivilgesellschaft (BSG/ LIZ) auf der einen und zum Personalamt einschließlich dem ZAF auf der anderen Seite (siehe auch Fußnote 3, Seite 4).

Die BSG/ LIZ ist weiterhin federführend für das Controlling zur Umsetzung und Fortschreibung des Handlungskonzeptes zur Integration von Zuwanderern sowie für das Management des Integrationsbeirats. Sie wird beim Controlling, welches in Form von Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit Meilensteinen und Zeitschienen durchgeführt wird, von der Arbeitsstelle Vielfalt unterstützt und begleitet. Die Arbeitsstelle Vielfalt unterstützt die BSG bei der Entwicklung und den fachbehördlichen Umsetzungsschritten der Ziel- und Leistungsvereinbarungen, die aus dem Handlungskonzept zur Förderung der Integration von Zuwanderern entstanden sind und verfolgt gemeinsam ihre inhaltliche Fortschreibung.

Bereits Anfang 2009 wurde durch das Personalamt eine behördenübergreifende Arbeitsgruppe Interkulturelle Öffnung gebildet, in der inzwischen neben dem ZAF, dem LIZ, der Arbeitsstelle Vielfalt auch Personalentwicklerinnen und Personalentwickler der Behörden und Ämter sowie ein Vertreter einer Personalabteilung vertreten sind. Sie erfüllt die Funktion einer „Denkgruppe“, die Vorschläge zur Weiterentwicklung des Themas diskutiert und kritisch begleitet.

Neben der schon seit Gründung der Dachkampagne im Jahr 2006 bestehenden vernetzten Struktur aller ausbildenden Behörden wurde Anfang 2010 eine Arbeitsgruppe aller Fortbildungseinrichtungen der hamburgischen Verwaltung gebildet, die sich mit dem Thema interkulturelle Öffnung beschäftigt. Bisherige Teilnehmerinnen und Teilnehmer kommen aus dem Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung (LI) der BSB, dem Sozialpädagogischen Fortbildungszentrum der BSG, der Strafvollzugsschule der JB, der Arbeitsstelle Vielfalt der JB, der Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten³¹ sowie dem Personalamt/ Referat Personalmanagementkonzepte und Marketing und dem ZAF.

Nachdem der Personalmanagementbericht 2009 das Thema grundsätzlich strukturiert hat, werden im Folgenden erstmals Maßnahmen und Vorhaben der Behörden und Ämter vorgestellt. Grundlage war eine Abfrage bei den Dienststellen der hamburgischen Verwaltung, mit dem Ziel, deutlich zu machen, welche weiteren Maßnahmen die hamburgische Verwaltung zum Thema „Interkulturelle Öffnung“ bereits heute durchführt bzw. plant.

D.5.1. Beispiele aus den Fachbehörden und Ämtern

Die Darstellung der Behördenbeispiele gliedert sich in folgende Punkte:

- **Strategische Verankerung der Interkulturellen Öffnung in der Organisation**

Ein entscheidender Faktor für die Absicherung des Handlungskonzepts und der Interkulturellen Öffnung der Verwaltung ist das Gelingen, die Vorhaben strategisch, d.h. vorausschauend zu planen und die Umsetzung abzusichern. Für das Handlungskonzept sind die Ziel- und Leistungsvereinbarungen das entscheidende Instrument. Auch die Einrichtung von steuernden Instanzen (BSG – Leitstelle Integration und Zivilgesellschaft, Justizbehörde – Arbeitsstelle Vielfalt) und die Verpflichtung der ausbildenden Behörden zu einer gemeinsamen Dachkampagne in der Ausbildung haben strategischen Charakter.

Diese Maßnahmen entsprechen im Konzept zur Interkulturellen Öffnung dem Handlungsfeld „Vermittlung der Ziele in der Organisation“.

- **Erhöhung der Beschäftigtenanteile durch Ausbildung und Einstellung**

Ein größerer Teil der von den Behörden und Ämtern durchgeführten Projekte beziehen sich auf die Ausbildung, teilweise auch auf die Einstellung von Menschen mit Migrationshintergrund. Zu Ersteren gehören alle Behörden, die in die o.g. Dachkampagne eingebunden sind.

Diese Maßnahmen entsprechen im Konzept zur Interkulturellen Öffnung dem Handlungsfeld „Rekrutierung“.

³¹ Freier Träger, Zuwendungsempfänger der BSG.

• **Fortbildung und Beratung**

Die Förderung der Interkulturellen Kompetenz ist ein weiterer Schlüsselfaktor für die Interkulturelle Öffnung. Insbesondere die Fortbildungseinrichtungen der hamburgischen Verwaltung bieten inzwischen ein sehr vielfältiges, fachbezogenes und fachübergreifendes Angebot an Maßnahmen. Explizite Beratungsleistungen bietet derzeit lediglich das Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung der BSB mit seiner Beratungsstelle Interkulturelle Erziehung (BIE) für Schulen an.

Diese Maßnahmen entsprechen im Konzept zur Interkulturellen Öffnung dem Handlungsfeld „Kompetenzerwerb/ Kommunikation“.

Übersicht über die von den Behörden und Ämtern genannten Maßnahmen und Vorhaben zur Interkulturellen Öffnung.³²

Art der Maßnahme	Behörde / Amt	Maßnahme/ Vorhaben
Strategische Verankerung der Interkulturellen Öffnung	Personalamt	Federführung für die Umsetzung der Charta der Vielfalt AG Interkulturelle Öffnung (seit Anfang 2009) Vorbereitungen zum Abschluss einer Ziel- und Leistungsvereinbarung des Personalamtes mit der BSG/ Leitstelle Integration und Zivilgesellschaft Vernetzung Ausbildung im Rahmen der Dachkampagne (ZAF) * Vernetzung der Fortbildungsträger (begonnen 2009)
	Justizbehörde (JB) – Arbeitsstelle Vielfalt	Siehe im Einzelnen die Einleitung zu diesem Abschnitt
	BSG – Leitstelle Integration und Zivilgesellschaft	Im Jahr 2009 Vorbereitung einer Ziel- und Leistungsvereinbarung „Integration“ im Rahmen der Umsetzung des Handlungskonzepts zur Integration von Zuwanderern und der integrationspolitischen Arbeitspakete des Regierungsprogramms. Hierin inbegriffen ist ein Arbeitspaket des Personalamtes zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung. Abschluss 2. Quartal 2010
	Behörde für Schule und Berufsbildung (BSB) – Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung (LI)	Projekt Nachhaltige Verankerung des Themas interkulturelle Heterogenität*

³² Einige Beispiele werden im Anschluss ausführlicher dargestellt, sie sind mit einem * gekennzeichnet.

Art der Maßnahme	Behörde / Amt	Maßnahme/ Vorhaben
Erhöhung der Beschäftigtenanteile durch Ausbildung und Einstellung	Personalamt – ZAF	Federführung für die Dachkampagne „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“ zur Integration von jungen Menschen mit Migrationshintergrund in die Ausbildungen der hamburgischen Verwaltung
	JB	Maßnahmen im Rahmen der Nachwuchskräftegewinnung *
	Behörde für Inneres (Bfl) – Polizei	Aktivitäten zur Steigerung der Bewerbungszahlen
	Bfl – Feuerwehr	Aktivitäten zur Steigerung der Bewerbungszahlen
	Finanzbehörde (FB) – Steuerverwaltung	Verstärkung der (Schulungs-) Maßnahmen im Rahmen der Ausbildung für die Steuerverwaltung
	Behörde für Kultur, Sport und Medien (BKSM) und BSG	Einsatz von Textformen für Ausschreibungstexte zur Ermutigung von Bewerberinnen und Bewerbern mit Migrationshintergrund
	Behörde für Schule und Berufsbildung (BSB) – Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung (LI)	Systematische Steigerung des Anteils von Referendarinnen und Referendare mit Migrationshintergrund – Zukünftig soll der Zugang zu Hamburger Schulen z.B. durch eine geänderte Anerkennung ausländischer Abschlüsse weiter vereinfacht werden.
	Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (BSU) und Landesbetriebe Geoinformation und Vermessung (LGV) und Straßen, Brücken und Gewässer (LSBG)	Maßnahmen zur Rekrutierung von Menschen mit Migrationshintergrund durch gezielte Motivation und Ansprache, Abbau bestehender Hemmnisse z.B. im Auswahlverfahren
	Bezirksamt Altona (BA Altona)	Vorhaben zur Erhöhung des Anteils von Beschäftigten mit Migrationshintergrund *
Fortbildung und Beratung	Personalamt – ZAF	Angebote der zentralen Fortbildung zur Erhöhung der Interkulturellen Kompetenzen der Beschäftigten *
	JB	Maßnahmen im Rahmen der dezentralen Fortbildung zur Förderung der Interkulturellen Kompetenz für Geschäftsstellenmitarbeiter/-innen sowie für Ausbilderinnen und Ausbilder *
	Bfl – Polizei	Fortbildungsveranstaltung „Kompetenz im Umgang mit Menschen anderer Kulturen“ *
	JB – Justizvollzugsschule	Angebote zur Förderung der Interkulturellen Kompetenz der Bediensteten in Justizvollzugsanstalten *

Art der Maßnahme	Behörde / Amt	Maßnahme/ Vorhaben
	BSG – Sozialpädagogische Fortbildung	Verschiedene Angebote für Sozialpädagoginnen und -pädagogen und Erzieherinnen und Erzieher *
	FB – Steuerverwaltung	Verstärkung der (Schulungs-) Maßnahmen im Rahmen der Fortbildung für die Steuerverwaltung
	BSB	Erweiterte Angebote der Beratungsstelle für Interkulturelle Erziehung (BIE) für Schulen*
	BSB	Erweiterte Angebote der BIE für Multiplikatorinnen und Multiplikatoren *
	BA Altona	Fortbildung der Beschäftigten des BA Altona. Planung einer Fortbildungsreihe im Jahr 2010 für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Fachamtes Grundsicherung mit den Sozialen Dienstleistungszentren gemeinsam mit dem ZAF. In dieser Fortbildungsreihe soll die Interkulturelle Kompetenz und die Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit der Beschäftigten (weiter) entwickelt werden.
	BA Hamburg-Nord	Das Bezirksamt Hamburg-Nord hat 2009 in Zusammenarbeit mit dem ZAF Sprachkurse durchgeführt (Englisch für 25 Beschäftigte in 3 Gruppen, Spanisch für 7 Beschäftigte in einer Gruppe)
	BSG – Landesbetrieb Erziehung und Berufsbildung (LEB), Kinder- und Jugendnotdienst (KJND)	Der LEB hat eine Fortbildungsveranstaltung zum Thema „Lebenssituation junger Afghanen“ durchgeführt. Der KJND, der auch für die Erstversorgungseinrichtungen von minderjährigen unbegleiteten Flüchtlingen zuständig ist, hat einer Fortbildung zum Thema Afghanistan (Vermittlung von Informationen über das Land, seine Kultur und Gepflogenheiten) organisiert.
	Bezirksamt Hamburg-Mitte (BA HH-Mitte)	Fortbildungsangebote speziell für das Hamburg Welcome Center, aber auch für Beschäftigte der Kundenzentren, um die Interkulturellen Kompetenzen der Mitarbeiter /-innen zu fördern. Angebot von Sprachkursen (überwiegend Englisch, teilweise auch Spanisch in Zusammenarbeit mit dem ZAF).

Tabelle 7: Übersicht über die Vorhaben der Behörden und Ämter zur Interkulturellen Öffnung der Verwaltung

In dem folgenden Kapitel werden einige Projekte aus der tabellarischen Darstellung genauer vorgestellt.

Strategische Verankerung der Interkulturellen Öffnung

Personalamt – Integration von jungen Menschen mit Migrationshintergrund in die Ausbildungen der hamburgischen Verwaltung – die Dachkampagne „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“ – Strategischer Ansatz

Die Dachkampagne hat eine zentrale strategische Funktion für die Etablierung des Themas Interkulturelle Öffnung in der hamburgischen Verwaltung. Sie hat die Diskussion im Personalmanagement vorangebracht und die Erarbeitung grundlegender Fragestellungen nach sich gezogen, wie die Definition der Interkulturellen Kompetenz für die hamburgische Verwaltung und die Durchführung der Beschäftigtenbefragung im Jahr 2008.

Der Bürgerschaft ist bereits im Personalmanagementbericht 2009 über Zielsetzung und Ansätze der Kampagne „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“ berichtet worden (vgl. dort Abschnitt 5.6, Drs. Nr. 19/3439). Mit diesem vom Senat am 31. Oktober 2006 beschlossenen Maßnahmenkonzept sollen verstärkt junge Menschen mit Migrationshintergrund für eine Ausbildung im hamburgischen öffentlichen Dienst gewonnen und so mittelfristig auch der Beschäftigtenanteil dieser Bevölkerungsgruppe in der hamburgischen Verwaltung gesteigert werden.

Der Senat hatte im Frühjahr 2009 im Rahmen seines Konjunkturprogramms vor dem Hintergrund des in 2010 zu erwartenden doppelten Abiturjahrgangs, der aktuellen Wirtschafts- und Finanzkrise wie auch der demografischen Entwicklung eine Ausbildungsoffensive beschlossen und für die Einstellungsjahre 2009/2010 zusätzlich 266 Ausbildungsplätze bereitgestellt, darin enthalten sind auch zusätzliche Stellen für einen Berufseinstieg in den höheren Dienst. Die Ausbildungsoffensive wurde im Rahmen einer eigenständigen Kampagne aktiv beworben, in der potenzielle Bewerberinnen und Bewerber auch mit Migrationshintergrund gezielt angesprochen wurden. Es ist vorgesehen, diese zusätzlich ausgebildeten Nachwuchskräfte im Anschluss an die Ausbildung in einen einjährig ausfinanzierten Beschäftigungspool zu übernehmen und von dort aus in 2012/13 sukzessive auf Arbeitsplätze in den Behörden und Ämtern zu vermitteln.

Erhöhung der Beschäftigtenanteile durch Ausbildung und Einstellung

Konkrete Maßnahmen und Erfolge im Rahmen der Dachkampagne „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“ – Integration von jungen Menschen mit Migrationshintergrund in die Ausbildungen der hamburgischen Verwaltung - Operative Umsetzung

Kernbereiche der Dachkampagne sind – wie bereits berichtet – das Ausbildungsmarketing sowie die kulturoffene Ausgestaltung der Auswahlverfahren. Um diese Ziele zu erreichen, hat das ZAF in Kooperation mit den ausbildenden Behörden gute Arbeitsbeziehungen zu einer Vielzahl von Qualifizierungsträgern und Migrant*innenorganisationen aufgebaut, die weiter verstetigt werden.

Auf der operativen Umsetzungsebene wurden im Zusammenhang mit der Dachkampagne in 2009 u.a. neue Fotoserien, Kurzbiographien und Kurzfilme erstellt. Die Dachkampagne wurde in den Hamburger U-Bahnen und im Rahmen des Hamburger Drachenbootrennens neu beworben. Für das zentrale Marketing der Dachkampagne wurden neue, attraktive Give-Aways angeschafft und verteilt. Außerdem fand eine Pilotveranstaltung im BA Altona für Bürgerinnen und Bürger mit türkischem Migrationshintergrund statt.

In der Umsetzung des Maßnahmenkonzeptes konnten deutliche Erfolge erreicht werden. Im Jahr 2009 hatten bereits 15,3 % Bewerberinnen und Bewerber einen Migrationshintergrund (1.602 von 10.493 Personen). Demgegenüber haben 14,7 % (85 von 577) der in 2009 neu eingestellten Auszubildenden einen Migrationshintergrund. Damit ist es gelungen, den positiven Trend der vergangenen Jahre konsequent fortzusetzen. Die am stärksten vertretenen Herkunftsländer sind weiterhin die Türkei, Polen, Russland und Kasachstan.

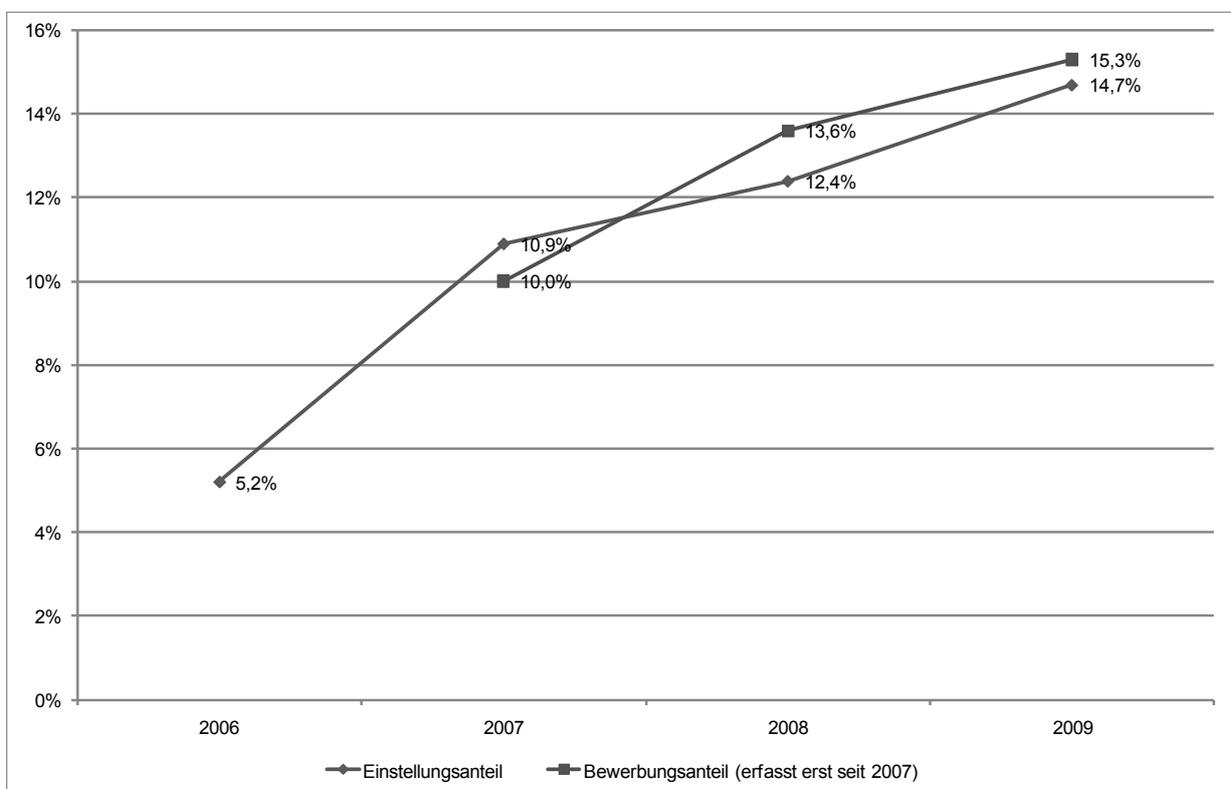


Abbildung 7: Zielwertentwicklung des Bewerbungs- sowie des Einstellungsanteils 2006 bis 2009 (Angaben in Prozent)

Die Polizei (183 Ausbildungsplätze), die allgemeine Verwaltung (166 Ausbildungsplätze) sowie die Steuerverwaltung (91 Ausbildungsplätze) stellen hierbei die größten Einstellungsbereiche dar. Justizdienst (23 Ausbildungsplätze) und Strafvollzug (29 Ausbildungsplätze) bieten eine kleinere Anzahl an Ausbildungsplätzen.

Eine nähere Betrachtung der berufsbezogenen Entwicklung der Einstellungsanteile in den Behörden in den Jahren 2006 bis 2009 zeigt einige Unterschiede auf. Die allgemeine Verwaltung nähert sich kontinuierlich dem Zielwert von 20 %. Die höchsten Anteile von Auszubildenden mit Migrationshintergrund hatten 2009 die Ausbildungsbereiche der Justizbehörde. In den Jahren 2011 bis 2014 wer-

den jedoch im Strafvollzug infolge der Aufgabenentwicklung (rückläufige Haftzahlen) und der vom Senat beschlossenen Haushaltskonsolidierung hier jedoch keine Einstellungen vorgenommen. Die Behörde für Inneres und das ZAF werden die Möglichkeiten zusätzlicher Maßnahmen (beispielsweise des dezentralen Ausbildungsmarketings) gemeinsam erörtern, um insbesondere den Anteil an für den Polizeiberuf geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern mit Migrationshintergrund zu erhöhen; z. Zt. ist dort ein Anteil von knapp 10 % zu verzeichnen. Dem feuerwehrtechnischen Dienst ist durch gezielte Maßnahmen des dezentralen Ausbildungsmarketings ein Aufwärtstrend gelungen. Der Einstellungsanteil der Steuerverwaltung ist - ausgehend von einem hohen Niveau - leicht sinkend. Die Finanzbehörde beabsichtigt, die Aktivitäten im Ausbildungsmarketing für 2010 zu verstärken.

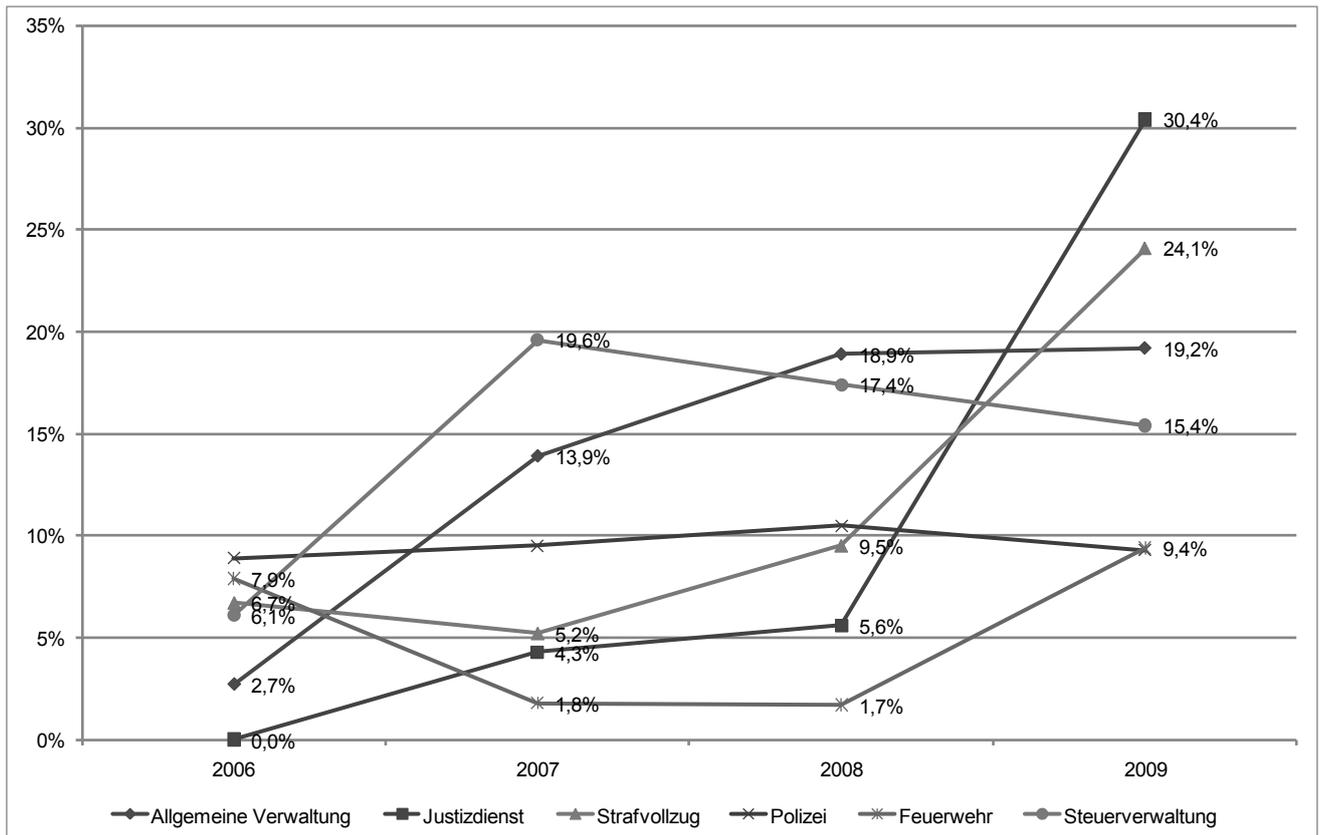


Abbildung 8: Berufsbezogene Entwicklung der Einstellungsanteile in den Einstellungsbehörden 2006 bis 2009 (Angaben in Prozent, mittlerer und gehobener Dienst aggregiert)

Die Bewerbungs- wie auch die Einstellungsanteile sind durchgängig in allen Ausbildungsbereichen im mittleren Dienst (Bewerbungsanteil 17,8 %, Einstellungsanteil 16,2 %) höher als im gehobenen Dienst (Bewerbungsanteil 11,5 %, Einstellungsanteil 12,4 %). Dieses Bild deckt sich mit den Ergebnissen aus amtlichen Statistiken³³, wonach Schülerinnen und Schüler mit einem Migrationshintergrund selbst bei gleichem sozioökonomischen Status seltener ein Gymnasium und häufiger dagegen andere Schularten besuchen als Schülerinnen und Schüler ohne einen Migrationshintergrund. Dem Ausbildungsmarkt stehen daher in der Gruppe der Personen mit Migrationshintergrund deutlich mehr Personen mit einem mittleren Bildungsabschluss als Personen mit einer Hochschulreife zur Verfügung.

³³ Mikrozensus 2007, Nationaler Bildungsbericht 2008, S. 63

Im Folgenden werden einige ausgewählte Aktivitäten der in der Dachkampagne engagierten Fachbehörden und Bezirksamter dargestellt:

- Die Justizbehörde beteiligt sich an der Dachkampagne mit dem Ziel, eine Erhöhung der Bewerbungs- und Einstellungsanteile von Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund für die Ausbildungsgänge der Justiz (Justizfachangestellte, Justizsekretär/innen, Rechtspflegerschaft) zu erreichen. Zur Erreichung des Zielwertes von 20 % wurden gezielte Werbemaßnahmen entwickelt, kultursensible Testbestandteile³⁴ im Eignungsverfahren eingeführt und die Fortbildung der mit der Personalauswahl befassten Personen vorangetrieben.
- Die Steuerverwaltung hat im Jahr 2010 einen Arbeitskreis „Interkulturelle Kompetenz“ gegründet, in dem etwa 25 Beschäftigte aus allen Bereichen der Hamburger Steuerverwaltung – insbesondere auch aus dem Ausbildungsbereich – beraten sollen, wie die „Interkulturelle Kompetenz“ in der Steuerverwaltung weiterentwickelt werden kann. Ferner wurde das für die Gewinnung von Nachwuchskräften verantwortliche Referat personell verstärkt, um die gestiegene Anzahl von Veranstaltungen durchführen zu können und die Öffentlichkeitsarbeit effizienter, zielgruppengerechter und moderner zu gestalten.
- Die Feuerwehr (BfI) hat ebenfalls den Schwerpunkt zum Thema „Interkulturelle Öffnung“ in der Werbung von Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund gelegt. Neben zahlreichen Präsentationsveranstaltungen im Rahmen der Dachkampagne wurden in enger Zusammenarbeit mit der Arbeitsgemeinschaft „team.arbeit.hamburg“ Informationsveranstaltungen durchgeführt, in denen potenzielle Bewerberinnen und Bewerber in kleineren Gruppen von ca. 20 Personen umfassend über das Berufsbild „Feuerwehr“ in Hamburg informiert wurden. Der Anteil von Interessenten mit Migrationshintergrund war groß. In einzelnen Bereichen der Feuerwehr findet außerdem eine intensive Auseinandersetzung mit kulturellen Besonderheiten statt, wenn es im Rahmen von Aus- und Fortbildung um internationalen Austausch und Zusammenarbeit geht.
- Die Polizei Hamburg (BfI) führt bereits seit Jahren im Rahmen der Einstellungstests einen Culture-Fair-Test durch, der eine kulturunabhängige Eignungsbewertung ermöglicht. Weiterhin steht eine spezielle Einstellungsberaterin für Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund zur Verfügung.
- Das BA Altona bildet seit Jahren im Forstrevier Klövensteen zu Forstwirtinnen bzw. zu Forstwirten aus und seit zwei Jahren auch auf dem Altonaer Bauhof zu Gartenbau- und Landschaftsgärtnerinnen bzw. zu Gartenbau- und Landschaftsgärtnern aus. Bei diesen beiden Ausbildungsberufen ist die schulische Voraussetzung ein guter Hauptschulabschluss, den viele Jugendliche mit Migrationshintergrund vorweisen können. Hierdurch wird der Zugang zu einem Ausbildungsplatz naturgemäß erleichtert.

Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung – Projekt „Nachhaltige Verankerung des Themas interkulturelle Heterogenität“

Das Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung hat ein Projekt "Nachhaltige Verankerung des Themas interkulturelle Heterogenität" gestartet, das sich an die Beschäftigten in den Orga-

³⁴ Die Erfassung des kognitiven Leistungsvermögens erfolgt nicht zahlen- oder sprachgebunden, sondern figürlich.

nisationsstrukturen des LI richtet. Ziel des Projektes ist es, eine generelle Öffnung für interkulturelle Themen zu erreichen und die Angebote des LI zum Thema „Umgang mit kultureller Heterogenität“ in den Abteilungen Ausbildung (LIA), Fortbildung (LIF) und Prävention (LIP) quantitativ auszuweiten und qualitativ zu verbessern.

Die Maßnahme ist Teil der Ziel- und Leistungsvereinbarung der BSB mit der BSG zum Handlungskonzept „Integration von Zuwanderern“. Das Projekt richtet sich an die Beschäftigten in den Organisationsstrukturen des LI.

Bisheriger Ablauf / Verfahren

1. Im September 2008 – Einsatz einer Projektgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern verschiedener Abteilungen. Durch einen Teilnehmer ist auch eine direkte Verbindung zur Leitungsrunde des LI sichergestellt. Die Beratungsstelle für Interkulturelle Erziehung (BIE) übernimmt die Leitung der Projektgruppe.
2. Bestandsaufnahme der laufenden Maßnahmen im Bereich Umgang mit kultureller Heterogenität in der Lehrerbildung durch Workshops mit den Unterabteilungen im Schuljahr 2008/2009. Grundlage der Bestandsaufnahme ist ein von der BIE entwickelter Fragebogen und eine Kriterienliste auf der Grundlage einschlägiger Fachliteratur.
3. Unterabteilungen ergänzen / konkretisieren im Herbst 2009 ihre Maßnahmenplanung.
4. Zusammenfassung der einzelnen Maßnahmenplanungen zu einem Handlungskonzept auf den Ebenen „Kompetenz, Kommunikation und Organisationsentwicklung“ im Dezember 2009.
5. Im März 2010 wurde ein Workshop durchgeführt, an dem die LI-Leitungsrunde, ausgewählte Abteilungsververtretungen, die Projektgruppe sowie externe, interkulturelle Expertinnen und Experten zu Fragen der Organisationsentwicklung teilnahmen. In diesem Workshop wurde das Handlungskonzept sowie seine Zielsetzung konkretisiert und verabschiedet.

Bewertung

Dieser Prozess des LI kann als bundesweit einzigartig gesehen werden. Andere – ähnlich gelagerte Beispiele sind ansonsten nur im Ausland zu finden. Dazu zählen z.B. die 2007 durch den Carl-Bertelsmann-Preis für Integration ausgezeichneten Projekte („Qualität in multikulturellen Schulen (QUIMS)“ der Bildungsdirektion Zürich und Projekt „Diversity is our strength“ der Schulbehörde in Toronto).³⁵

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass es sehr hilfreich ist, wenn in einer Projektgruppe bereits Leitungsmitglieder der Organisation beteiligt sind, um strategisch zu beraten und den Prozess zu befördern. Auch die Hinzuziehung externer Expertinnen und Experten empfiehlt sich frühzeitig, um die Beteiligten inhaltlich zu entlasten und den Prozess schnell voranzubringen.

Anforderungen, die sich daraus für die Zukunft ableiten lassen

Nach Verabschiedung des Handlungskonzepts und seiner Maßnahmen sollte geprüft werden, inwiefern der Prozess nach außen kommuniziert und strategische Partnerinnen und Partner mit einbezogen werden können (z.B. die Leitstelle Integration und Zivilgesellschaft, die Arbeitsstelle Vielfalt, der Integrationsbeirat, Migrant*innenorganisationen und interkulturelle Einrichtungen).

³⁵ Mehr Informationen dazu unter: www.bertelsmann-stiftung.de

Fortbildung und Beratung

Personalamt – ZAF – Angebote der zentralen Fortbildung zur Erhöhung der Interkulturellen Kompetenzen der Beschäftigten

Im Bereich der zentralen Fortbildung hat das ZAF seit 2007 das Angebot an Veranstaltungen zur Förderung der Interkulturellen Kompetenz deutlich erhöht. Waren es in 2007 noch 4 Veranstaltungen (3 Veranstaltungstypen), wurden in 2008 bereits 11 Veranstaltungen (8 Veranstaltungstypen) und in 2009 dann 29 Veranstaltungen (16 Veranstaltungstypen) realisiert. In 2010 werden ebenfalls rund 30 Veranstaltungen seitens des ZAF angeboten.

Die deutliche inhaltliche Ausdifferenzierung ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass das ZAF den Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung möglichst verschiedene, interessante Zugänge zu dem Thema ermöglichen möchte. Positiv fällt auf, dass überwiegend Beschäftigte mit Kundenkontakt diese Fortbildung wahrnehmen. Schwieriger ist es, Führungskräfte für die Thematik zu gewinnen. Von den in 2009 durchgeführten 29 Veranstaltungen (297 Teilnehmende) konnten lediglich 3 Veranstaltungen für Führungskräfte mit durchschnittlich 5 Teilnehmenden realisiert werden. Eine Veranstaltung für Führungskräfte musste zudem abgesagt werden.

Vor diesem Hintergrund haben das Personalamt / ZAF und die Leitstelle Integration und Zuwanderung (LIZ) der BSG für 2010 vereinbart, eine Strategie für einen top-down-Prozess zu entwickeln, um das Thema Förderung der interkulturellen Kompetenz in den Behörden und Ämtern deutlicher strategisch zu verankern. Diesem Ansatz kommt entgegen, dass es seit 2009 ein wachsendes Interesse der Behörden und Ämter gibt, diese Thematik auch in der dezentralen Fortbildung aufzunehmen.

Neben den Veranstaltungen, in denen sich die Teilnehmenden direkt mit der Thematik Interkulturelle Kompetenz auseinandersetzen, werden auch in den Themenfeldern „Europa“ und „Sprachen“ Interkulturelle Kompetenzen vermittelt. Auch in diesen Bereichen sind seit 2007 zum Teil deutliche Zuwächse (Veranstaltungen, Veranstaltungstypen, Teilnehmezahlen) zu verzeichnen:

- Wurden im Themenfeld Europa 2007 noch 3 Veranstaltungen (1 Veranstaltungstyp) mit insgesamt 74 Teilnehmenden durchgeführt, waren es in 2009 7 Veranstaltungen (5 Veranstaltungstypen) mit 121 Teilnehmenden. In der dezentralen Fortbildung wurde dieses Themenfeld in 2009 nicht bearbeitet. Ähnlich wie im Bereich der Interkulturellen Kompetenz im engeren Sinne ist es schwer, Beschäftigte für die Thematik zu gewinnen, deren Arbeitsalltag keinen Bezug zu Verwaltungshandeln im europäischen Kontext hat.
- Im Themenfeld Sprachen wurden in 2007 Englisch und Französisch angeboten, in 2009 zusätzlich Polnisch, Russisch, Türkisch und Spanisch, so dass zentral insgesamt 22 Veranstaltungen für insgesamt 196 Teilnehmende realisiert wurden. Das deutlich größere Angebot wird im Themenfeld Sprachen allerdings dezentral durchgeführt. In 2009 waren dies Englisch (37 Veranstaltungen), Chinesisch (1 Veranstaltung) und Spanisch (2 Veranstaltungen).

JB – Maßnahmen im Rahmen der Fortbildung

Im Rahmen des Fortbildungsangebotes der JB haben in 2009 spezielle Seminare zur Förderung der Interkulturellen Kompetenz für Geschäftsstellenmitarbeiter/-innen sowie für Ausbilderinnen und Ausbilder stattgefunden. Die Seminare wurden in Kooperation mit dem ZAF angeboten.

Ziel ist es, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Geschäftsstellen/Serviceeinheiten der hamburgischen Gerichte und Staatsanwaltschaften, spezielle interkulturelle Kompetenzen zu vermitteln, damit das Auftreten von Spannungen bei der Vermittlung von Sachverhalten verhindert und die Begegnung mit den zahlreichen Menschen mit Migrationshintergrund stressfrei, zielführend und kundenfreundlich gestaltet werden kann.

Zu den Inhalten der Fortbildungsveranstaltungen gehört die Vermittlung von Kenntnissen darüber, inwieweit das Herkunftsland, das Milieu oder die Persönlichkeit des Kunden Einfluss auf sein Verhalten und seine Kommunikation nehmen, gleichzeitig ist es aber auch wichtig, sich mit der eigenen kulturellen Prägung und dem eigenen Kommunikationsraster auseinanderzusetzen.

Verschiedene Fälle werden anhand von Praxisbeispielen exemplarisch aufgegriffen, um gemeinsam Gesprächsstrategien zu entwickeln und Lösungsmuster für mögliche Konfliktsituationen zu finden und damit die Arbeitssituation positiv zu beeinflussen.

Die Seminare für Ausbilder/-innen beinhalten zusätzlich die Entwicklung von Strategien zum Umgang mit Auszubildenden verschiedener Herkunft sowie das Erkennen und Fördern spezieller Kompetenzen von Auszubildenden, gerade interkultureller Art, um diese optimal in den Ausbildungsablauf zu integrieren. Es werden Ideen vermittelt, wie die Interkulturelle Kompetenz des Nachwuchses gefördert werden kann, auch im Hinblick auf praxisnahe Situationen am Arbeitsplatz.

Bfl – Polizei – Fortbildungsveranstaltung „Kompetenz im Umgang mit Menschen anderer Kulturen“

Die Polizei Hamburg hat seit über zehn Jahren – u.a. als Maßnahme zur Förderung der interkulturellen Kompetenz – die im Folgenden näher dargestellte Fortbildungsveranstaltung im Angebot.

Ziel ist

- die Steigerung der sozialen Kompetenz, insbesondere der Kommunikationskompetenz im Umgang mit Menschen mit Migrationshintergrund
- die Steigerung der individuellen Kompetenzen im Umgang mit Menschen anderer Kulturkreise
- die Förderung des Verständnisses für Menschen anderer Kulturen und ihrer Lebenssituationen in Deutschland

Das Angebot richtet sich an alle Beschäftigten der Polizei Hamburg, vorrangig Mitarbeiter des Primärvollzuges. Pro Jahr wird die Veranstaltung von ca. 140 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besucht.

Die **Durchführung** geschieht im Auftrag der Polizei Hamburg, Zentrales Personalmanagement, von der Universität Hamburg, Asien-Afrika-Institut. Die Organisation erfolgt in der Polizei durch ZP 301 (ehemals Landespolizeischule). Die Maßnahme hat einen Umfang **von fünf** Tagen Vollzeitunterricht.

Inhalte (beispielhaft):

- Reflektion der eigenen Kultur
- Islam / Muslime in Deutschland
- Türken in Deutschland
- Problemfeld Iran – Irak
- Islamische Gotteskrieger
- Junge Russlanddeutsche
- Gewalt unter Jugendlichen – Umgang mit Migrantinnen und Migranten
- Westafrika – Geschichte etc.
- Gründe für Flucht und Migration
- Ausländerstatus in Deutschland
- Ostafrika

BSB – Erweiterte Angebote der Beratungsstelle Interkulturelle Erziehung (BIE) für Schulen

Zur Verbesserung der Interkulturellen Bildung und Erziehung an Schulen soll durch eine Erweiterung der Angebote der BIE die Interkulturelle Kompetenz von pädagogischem Personal an Schulen erhöht werden.

Auch diese Maßnahme ist Teil der Ziel- und Leistungsvereinbarung der BSB mit der BSG zum Handlungskonzept „Integration von Zuwanderern“.

Ablauf:

- Das **Fortbildungsangebot** der BIE ist seit 2008 um Angebote freiberuflich tätiger interkultureller Expertinnen und Experten (z.T. mit Migrationshintergrund) erweitert worden. Letztgenannte sind z.T. als freiberufliche Kulturmittlerinnen bzw. -mittler für die BIE tätig und können sich bei Veranstaltungen in dieser Funktion auch gleichzeitig den Schulen vorstellen.
Die Fortbildungen reichen von zentralen Fortbildungen, über schulinterne Fortbildungen bis zur Schulbegleitung. Die thematischen Angebote erstrecken sich von „Anti-Bias-Trainings“³⁶ über „Internationale Schulkontakte“ bis hin zum Thema „Zwangsheirat“.
- Ein wichtiges Veranstaltungsformat stellt das „**Fachforum Interkulturelle Erziehung**“ dar, das fünf Mal im Jahr tagt. Ansprechpartnerinnen und -partner für Interkulturelle Erziehung an Schulen bzw. interkulturell interessierte Kolleginnen und Kollegen nehmen daran teil. Sie informieren sich zu aktuellen Entwicklungen der interkulturellen Erziehung und tauschen sich über gute Praxis aus.
Seit 2008 organisiert das LI zwei differenzierte Fachforen Interkulturelle Erziehung: eines für die **Primarstufe**, ein zweites für die **Sekundarstufe**.
- Die Handreichung „**Einführung in das Aufgabengebiet Interkulturelle Erziehung**“ ist 2008 mit dem Ziel aktualisiert und erweitert worden, grundlegende Informationen zum Thema Interkulturelle Erziehung für die konkrete Arbeit in der Schule zu vermitteln.³⁷

³⁶ Ziel von „Anti-Bias-Trainings“ ist die Auseinandersetzung mit Macht und Diskriminierung sowie das Verlernen diskriminierender Kommunikations- und Interaktionsformen

³⁷ vgl. www.li-hamburg.de/bie unter Praxismaterialien

- Die Publikation „**Vielfalt in der Schule – Empfehlungen zum Umgang mit religiösen Feiertagen und Fastenzeiten, Teilnahme an Sportunterricht, Sexualerziehung und Schulfahrten**“ ist im März 2008 in der 2. Auflage (3.000 Exemplare) erschienen und erfreut sich weiterer ungebrochener Nachfrage.
- Im Jahr 2010 werden darüber hinaus **mehrsprachige „Themenbriefe für Eltern mit Migrationshintergrund“** zu den oben genannten Themen der Publikation „Vielfalt in der Schule“ erstellt, um so eine bessere Kommunikation Hamburger Schulen mit Eltern mit Migrationshintergrund zu gewährleisten.
- Alle oben genannten Publikationen werden im Rahmen von Aus- und Fortbildungsveranstaltungen, Infoständen u.ä. vorgestellt, verteilt bzw. ihre Inhalte explizit thematisiert.

BSB – Erweiterte Angebote der BIE für Multiplikatorinnen und Multiplikatoren

Um die Interkulturelle Kompetenz an Schulen und im LI weiter zu verbessern, werden Multiplikatorengruppen an Schulen und im LI fortgebildet; auch diese Maßnahme ist Teil der Ziel- und Leistungsvereinbarung der BSB mit der BSG zum Handlungskonzept „Integration von Zuwanderern“.

Ablauf

Systematische Information von und Trainings für verschiedenen Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in Schulen durch die BIE:

- **„Qualitätsentwicklung von Schulen – der Beitrag der interkulturellen Bildung“**
Zielgruppe: Verantwortliche für die Schulentwicklung und die Fortbildung von Lehrkräften, Leitungskräfte, Lehrkräfte und pädagogisches Personal an Schulen.
 Die Publikation, die aktuelle Beiträge der deutschen und internationalen Wissenschaft, der Lehreraus- und -fortbildung, der Schulentwicklung und Praxis zum Thema zusammenträgt, ist im Februar 2008 erschienen. Ziel der Handreichung ist es, hinsichtlich des interkulturellen Aspektes besonders im Bereich *Schulentwicklung für Schulen in der Einwanderungsgesellschaft* zu informieren und fortzubilden.
- **„Interkulturelles Kompetenztraining für Lehrkräfte der Sekundarstufe“**
Zielgruppe: Lehrkräfte, die anschließend Schülerinnen und Schüler trainieren.
 Seit einigen Jahren bietet die BIE ein schulinternes Training an, das Lehrkräfte zu interkulturellen Trainerinnen und Trainern ausbildet. Im Frühjahr 2009 wurde es um den „Anti-Bias-Ansatz“ erweitert und als neukonzipierter 35-stündiger Ausbildungskurs Teil der Unterstützungsmaßnahmen zur Schulreform. Die ausgebildeten Lehrkräfte, die den Kurs absolviert haben, führen im Anschluss interkulturelle Trainings mit Schülerinnen und Schülern ihrer Schule durch, die für die Teilnahme an den Trainings ein Zertifikat erhalten. Das Zertifikat bescheinigt interkulturelle Kompetenz und ist somit ein wichtiges Dokument bei Bewerbungen. Die Trainings haben den Effekt, dass die Unterrichts- und Schulatmosphäre sich erheblich verbessert. Die Maßnahme ist auch Teil des Aktionsplans zur Bildungs- und Ausbildungsförderung junger Menschen mit Migrationshintergrund. Bisher haben neun Schulen und ca. 350 Schülerinnen und Schüler an dem Training teilgenommen.

- **Themenheft „Beratung im interkulturellen Kontext“**

Zielgruppe: Beratungslehrkräfte.

Das Themenheft ist im Juli 2009 in der Reihe „Beratung im System Schule“ an Hamburger Schulen erschienen. Das Heft bietet einen Einblick in aktuelle Theorien zu interkulturellen Themen in der Beratung, gute Praxisbeispiele, nützliche Informationen wie Adressen von Unterstützungssystemen sowie zahlreiche Literaturhinweise. Die BIE hat allen Beratungslehrkräfte in Hamburg ein Exemplar des Hefts zugeschickt. Aufgrund des großen Interesses sind fast alle der 2.000 Exemplare verteilt. Ein Nachdruck wäre wünschenswert. Zudem wird geprüft, wie die dargestellten Inhalte noch nachhaltiger in Schule verankert werden können. Eine Idee ist, eine Veranstaltung mit den Autorinnen und Autoren des Themenheftes am LI zu organisieren.

- **Fortbildung zum Thema „Xpert Culture Communication Skills“**

Zielgruppe: Beschäftigte des LI.

In Kooperation mit der Hamburger Volkshochschule hat das LI die Fortbildung im Herbst 2009 angeboten. Ziel der Fortbildung war, für die interkulturelle Thematik zu sensibilisieren und grundlegende Informationen und Arbeitsweisen im interkulturellen Bereich zu vermitteln. Gemeinsam sind erste Handlungskompetenzen im Umgang mit kultureller Vielfalt in Schule, der Lehreraus-/fortbildung, Schulentwicklung und Beratung entwickelt worden. Den Abschluss bildete eine Prüfung. Die Bewertung der Teilnehmenden fiel positiv aus, sodass zurzeit eine Fortsetzung geprüft wird.

JB – Justizvollzugsschule – Angebote zur Förderung der Interkulturellen Kompetenz der Bediensteten in Justizvollzugsanstalten

Die Justizvollzugsschule bildet Bedienstete für den mittleren allgemeinen Vollzugsdienst aus und organisiert und führt Fortbildung durch. Darüber hinaus werden Zusatzqualifizierungen durchgeführt, z.B. zum Umgang mit kritischen Situationen/ Deeskalation.

Der Fortbildungskatalog der Justizvollzugsschule umfasst Maßnahmen zum Umgang mit speziellen Gefangenengruppen, z.B. „Afrikanische Gefangene im Anstaltsalltag“, „Umgang mit Gefangenen aus den ehemaligen GUS-Staaten“, „Islam-Islamismus - ein Überblick“ und „Umgang mit muslimischen Gefangenen“. Daneben werden Sprachkurse angeboten (Französisch/ Englisch).

BSG – Sozialpädagogische Fortbildung – verschiedene Angebote für Sozialpädagoginnen und -pädagogen und Erzieherinnen und Erzieher.

Das Sozialpädagogische Fortbildungszentrum bietet Fortbildungsveranstaltungen für öffentliche und freie Träger an: In den letzten Jahren wurde das Angebot im Themenbereich Interkulturelle Kompetenz weiter erhöht. Angeboten werden z.B. folgende Maßnahmen:

- Interkulturell kommunizieren – Schlüsselqualifikation für die Soziale Arbeit
- Islam zwischen Tradition und Moderne – Umgang mit religiöser und kultureller Vielfalt in der Berufspraxis
- Krisenintervention in muslimischen Migrantenfamilien
- „Ich will nicht so leben wie meine Mutter aber auch nicht ohne meine Familie“. Junge Migrantinnen zwischen resignativer Anpassung und hoffnungslosem Widerstand

- „Wann ist ein Mann ein Mann?“ Bedeutung von Körperlichkeit, Gewalt und Männlichkeit in den Lebensentwürfen junger Migranten
- Familienstrukturen im interkulturellen Kontext
- Einführung in das Aufenthaltsgesetz
- Aktuelles zum Internationalen Familienrecht

FB – Steuerverwaltung - Verstärkung der (Schulungs-) Maßnahmen im Rahmen der Fortbildung für die Hamburger Steuerverwaltung

Förderung der Interkulturellen Kompetenz der Bediensteten

Um die Interkulturelle Kompetenz der Bediensteten in der Hamburger Steuerverwaltung weiter zu fördern, wurden Schulungsangebote entsprechend ausgeweitet.

- Fachtheoretische Ausbildung (Laufbahngruppe 1) / Studienzeiten (Laufbahngruppe 2)
So werden beispielsweise im Rahmen der fachtheoretischen Ausbildung und des Fachstudiums im Unterrichts-/Studienfach „Sozialwissenschaftliche Grundlagen des Verwaltungshandelns“ Inhalte zum „Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen“ vermittelt.
- Schulung von Lehrkräften und Auszubildenden
Haupt- und nebenamtliche Lehrkräfte an der Landesfinanzschule Hamburg und Lehrbeauftragte der Hochschule für Finanzen Hamburg sowie Ausbildungsleitungen und hauptamtlich Auszubildende wurden in Seminaren geschult. Diese Fortbildungsmaßnahme wird im Jahre 2010 mit einem weiteren Seminar fortgesetzt.
- Schulung von Betriebsprüfenden und Steuerfahndern sowie deren Sachgebietsleitungen
Von 2001 bis 2006 wurden insgesamt sechs Seminare durchgeführt. Seit 2007 wird das Thema „Beruflicher Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen“ in den Lehrgang zur „Einführung in die Tätigkeit als Betriebsprüfer/-in“ einbezogen. Die Mehrzahl der Sachgebietsleitungen wurde 2008 und 2009 fortgebildet. Weitere Fortbildungsmaßnahmen sind in 2010 und darüber hinaus vorgesehen.
- Fremdsprachliche Schulungen
Die fremdsprachliche Schulung – insbesondere der Außenprüferinnen und Außenprüfer – wurde in den letzten Jahren ausgeweitet, allerdings nahezu ausschließlich in der englischen Sprache. In 2010 wird begonnen, die Bediensteten in den Informations- und Annahmestellen (IAS) und den Neugründungsstellen grundlegend in der englischen Sprache zu schulen. Außerdem soll in 2010 ein erster Sprachkurs in „Wirtschafts-Russisch“ angeboten werden.
- Besuch von Lehrveranstaltungen zur „Interkulturellen Kompetenz“ zentraler Anbieter
In den vergangenen Jahren haben zahlreiche Bedienstete der Hamburger Steuerverwaltung an Lehrveranstaltungen zur „Interkulturellen Kompetenz“ teilgenommen, die von anderen Institutionen, zum Beispiel vom Personalamt/ZAF und der Bundesfinanzakademie angeboten wurden.

- Schulung von Bediensteten in publikumsintensiven Bereichen
Es ist vorgesehen, auch die Bediensteten im Vollstreckungsbereich, in den Informations- und Annahmestellen und in den Neugründungsstellen, aber auch Bedienstete in anderen publikumsintensiveren und ausbildenden Bereichen der Hamburger Steuerverwaltung im Hinblick auf den „Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen“ fortzubilden.

D.5.2. Fazit

Die Behördenübersicht hat gezeigt, dass die Auseinandersetzung mit der Interkulturellen Öffnung der hamburgischen Verwaltung Fahrt aufnimmt. Vor allem die Dachkampagne „Wir sind Hamburg! Bist du dabei?“ hat durch ihren Netzwerkcharakter erheblich dazu beigetragen. Der Kampagnencharakter mit Großveranstaltungen und Medienpräsenz trägt ein Übriges dazu bei, dass das Thema über die Ausbildung hinaus stetig an Bedeutung gewinnt. Auch die Fortbildungseinrichtungen der hamburgischen Verwaltung sind hier Vorreiter.

Dennoch muss der eingeschlagene Weg konsequent weiter gegangen werden:

- Durch die konsequente Verfolgung eines Zielwertes bei der Ausbildung werden sich langfristig auch die Anteile von Personen mit Migrationshintergrund an den Beschäftigten erhöhen. Dies wird allerdings allein nicht ausreichen, so dass analog zum Nachwuchskräftebereich die Formulierung von Zielwerten für die Einstellungen bei allen Personalbesetzungsverfahren vorbereitet wird. Die Dachkampagne, die im Ausbildungsbereich mittlerweile im vierten Jahr offensiv betrieben wird, transportiert zudem über die eigentliche Zielgruppe hinaus die Botschaft, dass die Verwaltung für Menschen mit Migrationshintergrund offen steht.
- Heute kann durch die Dachkampagne und gemeinsam verabredete Standards und Controllinginstrumente besser als früher eingeschätzt werden, wer sich in der hamburgischen Verwaltung um einen Ausbildungsplatz bewirbt und welche Instrumente des Auswahlprozesses ausschließende Wirkungen haben können. Für die übrigen Auswahlprozesse liegen dagegen nur wenige Erkenntnisse darüber vor.
- Aus den Erfahrungen mit der Dachkampagne weiß die Verwaltung heute, dass zur Gewinnung von Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund neue/andere Wege eingeschlagen werden müssen: Da es wenig Vorbilder für diesen Personenkreis gibt, kaum Verwandte und Bekannte, die in der Verwaltung arbeiten, gibt es auch noch keine „Trampelpfade“, denen eine Bewerberin oder Bewerber folgen könnte. Diese Erfahrungen sind nicht ohne Weiteres auf das Personalmarketing für Stellenbesetzungen zu übertragen. Hier ist in den kommenden Jahren noch zusätzliche Kreativität und Engagement gefragt. Eine Vernetzung der engagierten Kommunen in Deutschland untereinander, wie sie in jüngster Zeit verstärkt vorgenommen wird, kann hier positive Wirkungen haben.
- Noch erreichen die Fortbildungseinrichtungen einige Zielgruppen nicht in dem gewünschten Maße. Insbesondere Führungskräfte tun sich schwer, in diesem Thema eine Priorität zu sehen. Hier wird es in nächster Zeit darauf ankommen, ob es gelingt, das Thema auf den Entscheidungsebenen der Behörden und Ämtern strategisch zu verankern.

Am 7. Dezember 2009 hat sich das Staatsrätekollegium mit diesen Fragestellungen beschäftigt. Es hat das Personalamt damit beauftragt:

- Anzeigentexte so zu formulieren, dass sich auch Menschen mit Migrationshintergrund angesprochen fühlen und qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber zu einer Bewerbung angeregt werden,
- neue Rekrutierungswege einzuschlagen, um gezielt Migrantinnen und Migranten anzusprechen und zu erreichen,
- Personalentscheiderinnen und -entscheidern eine Verhaltens- und Rechtssicherheit in Auswahlverfahren zu ermöglichen, z.B. hinsichtlich der rechtlichen Bestimmungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes.

Diese Maßnahmen sind auch in die Ziel- und Leistungsvereinbarung des Personalamts mit der BSG zum Handlungskonzept „Integration von Zuwanderern“ eingeflossen, die im Mai 2010 geschlossen wurde.

D.6 Personalbedarfsplanung

Demografische Veränderungen mit ihren Verschiebungen in der altersmäßigen Zusammensetzung der Bevölkerung sind bereits seit einigen Jahren erkennbar. Neue Modellrechnungen des Basisdatenausschusses (BDA), die auf den Grundannahmen der 11. Koordinierte Bevölkerungsvoraussage (KBV) des Bundes und der Länder basieren, gehen davon aus, dass bis 2025 die Attraktivität Hamburgs zu einem Anstieg der Bevölkerung insgesamt führt.³⁸ Dabei wird die Zahl der über 65jährigen, aber vor allem die Zahl der über 80jährigen ansteigen. Auch innerhalb der Altersgruppe der erwerbsfähigen Bevölkerung werden deutliche Veränderungen erwartet. So sinkt die Zahl der 25- bis unter 40jährigen, während in der Altersgruppe der 50- bis unter 65jährigen ein Anstieg erwartet wird.

Die veränderte altersmäßige Zusammensetzung lässt sich auch in der Belegschaft der hamburgischen Verwaltung erkennen; inzwischen liegt das Durchschnittsalter bei 46 Jahren (siehe **Personalstrukturbericht**, S. 56). Immer mehr ältere Beschäftigte stehen immer weniger jüngeren Beschäftigten gegenüber. Dies stellt das Personalmanagement bereits seit geraumer Zeit vor neue Herausforderungen. So steht die PE vor der Aufgabe, nicht nur, aber besonders ihren älter werdenden Beschäftigten Angebote zu unterbreiten, die sie in ihrer Beschäftigungsfähigkeit unterstützen. Über die Aktivitäten der hamburgischen Verwaltung in diesem Zusammenhang siehe Berichtsteil D.4 Demografie.

Durch die hohen altersbedingten Abgänge und die steigenden, anspruchsvoller werdenden personalintensiven Aufgaben der Verwaltung entsteht ein hoher Bedarf an Nachwuchskräften und gut ausgebildetem Personal. Um den altersbedingten Veränderungen des Personalbestandes frühzeitig mit personalstrategischen Entscheidungen begegnen zu können, ist eine kontinuierliche in Zeitabschnitten vorausschauende Personalbedarfsplanung (PBP) erforderlich – diese hat seit 2004 in die hamburgische Verwaltung Eingang gefunden. Ziel ist es dabei, die Handlungsfähigkeit der hamburgischen Verwaltung zu sichern, indem die erforderliche Personalkapazität in quantitativer und insbesondere qualitativer Hinsicht zeitgerecht zur Verfügung steht. Nur durch Kenntnis der Entwicklungen im Personalbestand können Rekrutierungsmaßnahmen rechtzeitig unter der Maßgabe einer künftigen Deckung des Personalbedarfs und einer möglichst ausgeglichenen Altersstruktur (in der im Idealfall alle Altersgruppen gleichermaßen vertreten sind) eingeleitet werden. Nur so können kundengerechte staatliche Dienstleistungen in hoher Qualität angeboten und die optimale Erfüllung staatlicher Aufgaben gewährleistet werden.

Besonderes Augenmerk ist auf die Bereiche zu richten, in denen die Rekrutierung von Arbeitskräften auf Probleme stoßen kann, etwa wenn spezielle Kenntnisse erforderlich sind und die öffentliche Verwaltung in Konkurrenz zu privaten Arbeitgebern steht. Konkurrenz besteht zum einen bei ausgebildeten Arbeitskräften, zum anderen bei der Suche nach geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern für die eigene Ausbildung innerhalb der hamburgischen Verwaltung. Nicht nur im Nachwuchsbereich, sondern allgemein bei der Besetzung von Stellen gibt es bereits in einzelnen Bereichen Engpässe so bei den technischen Berufen und den Lehrkräften in bestimmten Fächern.

Da die hamburgische Verwaltung ihre Nachwuchskräfte für den mittleren und gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst entsprechend ihren Anforderungen selbst ausbildet bzw. im Rahmen eines

³⁸ Bevölkerungsentwicklung in Hamburg, Senatsdrucksache Nr. 2009/02374

Auftraggeber-/ Auftragnehmeverhältnisses an der Hochschule für angewandte Wissenschaften (HaW) in dem dualen Studiengang Public Management ausbilden lässt, ist sie bei sinkenden Bewerbungszahlen aufgrund der demografischen Entwicklung besonders gefordert, die Attraktivität der hamburgischen Verwaltung als modernem Arbeitgeber zu präsentieren und die Vielfältigkeit der Aufgaben darzustellen. Die Wahrnehmung der Öffentlichkeit ist in weiten Teilen noch durch ein zu traditionelles Bild der öffentlich Bediensteten geprägt, das den heutigen vielfältigen Aufgaben und Anforderungen in der Verwaltung keineswegs mehr entspricht.

Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte besteht nicht nur zwischen öffentlichen und privaten Arbeitgebern, sondern auch bei den Behörden und Ämtern untereinander, insbesondere wenn es sich um Berufsgruppen handelt, die in vielen Behörden und Ämtern eingesetzt werden. Die PBP aus überbehördlicher Sicht macht deutlich, wo Überkapazitäten oder Unterdeckungen in einzelnen Bereichen der hamburgischen Verwaltung vorausgesehen werden. Dies offenbart sich bei der Rekrutierung von Personal, wenn dies überwiegend aus dem Reservoir anderer Behörden und Ämter geschieht. Nur in einer Gesamtschau kann ermittelt werden, dass es möglicherweise zu Engpässen kommt, wenn sich die Behörden und Ämter – im Extremfall ausschließlich – zu Lasten anderer Behörden oder Ämter ihr erforderliches Personal beschaffen.

Der quantitativen Erfassung von Personalbedarfen schließen sich Fragen nach den qualitativen Anforderungen und Fähigkeiten an, die an das Personal in der hamburgischen Verwaltung zukünftig zu stellen sind. Mehr und mehr gehen nun die Aktivitäten in die Richtung, qualitative Aspekte stärker in die PBP einzubeziehen. Die PSR hat in ihrer Sitzung im November 2008 dies ausdrücklich gefordert.

Zur Ableitung der qualitativen, künftigen Anforderungen an die Beschäftigten ist es erforderlich, sich mit den langfristigen Aufgaben und Herausforderungen der Verwaltung auseinander zu setzen. Dabei ist der zeitliche Rahmen für den Blick in die Zukunft zu erweitern, um nicht von vornherein Entwicklungen aus zeitlichen Erwägungen als nicht umsetzbar oder machbar auszuschließen. Gesetzliche Regelungen, denen Beamte/Beamtinnen und Arbeitnehmer/-innen unterliegen, und deren Änderungen erfordern z. B. einen zeitlich längeren Umsetzungsprozess.

Im Rahmen der regelmäßigen jährlichen Strategiekonferenz der Personalcontroller/-innen und Personalentwickler/-innen wurden Ergebnisse aus Überlegungen zu sogenannten Megatrends präsentiert, die für Hamburg in der langen Sicht relevant sein können. Dabei wurde die Zukunftsschau bis in die Jahre 2030 und 2040 geführt. Aus einer Auswertung von ca. 40 Studien über die langfristigen, zukünftigen Entwicklungen in Deutschland und ihren wichtigsten Einflussfaktoren wurden die für Hamburg relevanten Trends ermittelt und daraus vier Megatrends abgeleitet, nämlich Demografie, Wanderungen, Krisen, Technik und Forschung. Damit verbunden sind die folgenden Fragestellungen:

- Demografie: Konsequenzen der alternden Bevölkerung, Umgang mit sozialen Belastungen durch Alter und Krankheit, Gefahren in der Entwicklung der sozialen Systeme, Fachkräftemangel, Chancen der Verjüngung durch Zuwanderung, Chancen durch junge Alte und ihre Einbindung ins Ehrenamt,
- Wanderungen: Folgen von Zuwanderungen aus EU-Ländern und Ländern mit sozialen, politischen und wirtschaftlichen Problemen, Erwartungen über qualifikationsmäßige Zu- und Ab-

wanderungen (Brain Drain versus Brain Gain)³⁹, Bedeutung von Transmigration, Integration statt Segmentation, Urbanisierung und Parallelgesellschaften, Verlagerung von Wirtschaftszentren infolge von Fachkräfte- und Flächenmangel,

- Krisen: Folgen des Klimawandels, der Entwaldung und der Wüstenbildung, Verknappung der natürlichen Ressourcen, speziell weltweite Trinkwasserknappheit, Küstenschutzmaßnahmen durch Klimawandel, steigender Energieverbrauch bei Energiedefizit speziell in dynamischen Metropolen wie Hamburg, Kampf um Flächennutzung für Agrar- und Energiewirtschaft, Bedrohung durch internationalen Terrorismus,
- Technik und Forschung: Intensivierung der Forschung in den Bereichen Biotechnologie, Nanotechnologie, Health und Life Sciences, Entwicklung neuer Nahrungsmittel und mehr Systemprodukte, virtuelle Dienstleistungen, eGovernment.

Aus diesen langfristigen Entwicklungen werden sich Konsequenzen für das Personalmanagement ergeben. So werden sich unsere Kundinnen und Kunden stärker differenzieren. Die interkulturelle Zusammensetzung der Bevölkerung ist dabei eine maßgebliche Komponente, bewirkt sie doch u.a. andere Mobilitätsmuster in Richtung höherer regionaler, insbesondere internationaler Mobilität schon aufgrund ihrer sprachlichen Kompetenzen. Neue Techniken, andere Arbeitsabläufe, neue Formen der Vernetzung führen zu anderen Zeitmustern im Arbeitsalltag, auf die sich Verwaltung einstellen muss. Die frühzeitige Erkennung derartiger Trends erfordert eine, wie die KGSt es nennt, „trendensensitive Verwaltung“.

Neben der Überprüfung der Servicequalität wird es auf die Pflege von Schnittstellen insbesondere zur Wirtschaft ankommen. Eine frühzeitige Anpassung an eine sich wandelnde Gesellschaft mit entsprechenden Veränderungen in der Zielgruppenstruktur bedeutet eine stetige Verschiebung der Prioritäten. Dazu ist ein zukunftsorientiertes Personalmanagement unabdingbar. So werden neben Generalisten/-innen verstärkt Spezialisten/-innen benötigt, die Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird steigen. Und all dies vor dem Hintergrund einer sehr schwierigen Haushaltsslage und mittelfristigen Finanzplanung und des demografiebedingt starken Wettbewerbs um die besten Köpfe. Dies macht deutlich, dass die Verwaltung es sich nicht erlauben kann, teilweise nur auf solche Trends zu reagieren, sondern sie muss sie frühzeitig erkennen und in das Verwaltungshandeln integrieren. Mit der PBP hat die hamburgische Verwaltung den richtigen Schritt getan, der aber konsequent in der Verknüpfung der einzelnen Positionen der Planungsmatrix optimiert werden muss.

Mit der Herausarbeitung von Megatrends hat das Personalamt eine Art Synopse den Behörden und Ämtern zur Verfügung erstellt, um zur Diskussion über die zukünftigen Herausforderungen in den Fachpolitiken anzuregen. Darauf aufbauend lassen sich Personalstrategien erarbeiten, um das erforderliche Personal mit den notwendigen Anforderungen an Qualifikation und Fähigkeiten zukünftig zu haben.

³⁹ Als "Brain Drain" wird die Abwanderung hochqualifizierter Fach- und Führungskräfte ins Ausland bezeichnet. Die Gegenteilendenz, die Zuwanderung von Spitzenkräften bzw. die Rückgewinnung deutscher Fachkräfte für den deutschen Arbeitsmarkt, fasst man unter die Begrifflichkeit "Brain Gain".

D.6.1. Bisherige Berichterstattung

Frühzeitig hat die hamburgische Verwaltung mit einer Analyse der Altersstruktur ihrer Beschäftigten begonnen und personalplanerische Instrumente entwickelt. Dabei hat sich gezeigt, dass die Behörden und Ämter recht unterschiedlich von den altersbedingten Veränderungen betroffen sind bzw. sein werden. Dies spiegelt sich in den Berufsgruppen wider.

Für die meisten beplanten Beschäftigten in den Berufsgruppen wird sich die Situation allein durch altersbedingte Abgänge im zeitlichen Verlauf verschärfen. Im Planungszeitraum 2010 bis 2017 ist davon auszugehen, dass jede/r fünfte Beschäftigte aus Altersgründen ausscheidet. Dabei wird die Zahl der in den Ruhestand wechselnden Bediensteten von Jahr zu Jahr ansteigen; der Höhepunkt wird im Jahr 2013 erwartet. Bei einzelnen Berufsgruppen zeichnet sich die Spitze schon früher ab. Besonders angespannt ist die Situation bei den Lehrkräften an staatlichen allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen. Deren Durchschnittsalter liegt bei 48 Jahren, ebenso bei den Erzieher/-innen und Sozialpädagogen/-innen. Ein höheres Durchschnittsalter haben nur die Beschäftigten in den technischen Berufen mit 49 Jahren (siehe Personal**struktur**bericht, S. 56).

Zu Beginn der PBP im Jahr 2004 hatten vor allem Behörden mit großen und überwiegend geschlossenen Personalkörpern, wie Lehrkräfte an staatlichen Schulen, Polizei und Feuerwehr und die Steuerverwaltung eine Bedarfsplanung vorgelegt.

Der allgemeine Verwaltungsdienst war anfänglich der einzige Bereich mit einer behördenübergreifenden Planung. Von Jahr zu Jahr wurde der Personenkreis erweitert und weitere Berufsgruppen wurden in die Planung aufgenommen. Im vorliegenden Personal**management**bericht liegen Planungen für folgende Bereiche vor:

- Lehrkräfte an staatlichen allgemeinbildenden Schulen
- Lehrkräfte an staatlichen beruflichen Schulen
- Berufsfeuerwehrlaute
- Polizeivollzugsbeamte/-innen
- Steuerverwaltung
- Allgemeiner Verwaltungsdienst mit mittlerem, gehobenem und höherem Dienst
- Sozialpädagogen/-innen
- Erzieher/-innen
- Architekten/-innen und Bauingenieure/-innen
- Sonstige Ingenieure/-innen
- Techniker/-innen
- Rechtspfleger/-innen
- Strafvollzugsbedienstete
- Personal in den Geschäftsstellen der Gerichte und Staatsanwaltschaften

Derzeit werden durch die PBP gemessen am statistischen Personalbestand ca. 80 % der Beschäftigten erfasst.

D.6.2. Planungsmethodik und Personalbedarfsplanungs-Matrix

Planung ist immer mit Unsicherheiten verbunden. Selbst in einer eher kurzen Zeitspanne können sich Planungen als überholt erweisen, wenn sich die Zusammensetzung der Beschäftigten in einer Behörde oder in einem Amt verändert. Einflussfaktoren wie strukturelle Veränderungen, Umorganisationen oder der Einsatz von eGovernment sind in ihren Auswirkungen auf die Personalplanung nicht genau abzuschätzen. Mit zunehmendem Zeithorizont zum Anfangsjahr haben Aussagen über die weitere Entwicklung des Personalbedarfs eine geringere Aussagekraft. Daraus die Schlussfolgerung zu ziehen, auf jegliche Planung zu verzichten, wäre jedoch fatal. Unter den bestehenden Rahmenbedingungen (Haushaltsdisziplin, hohe Altersabgänge und Rekrutierungsprobleme durch die demografische Entwicklung) würde dies letztlich bedeuten, ungeplant und zufällig auf diese Herausforderungen zu reagieren bzw. den Status quo fortzuschreiben.

Um die abnehmende Planungssicherheit deutlich hervorzuheben, wurden die Planungszeiträume in der PBP-Matrix unterteilt und entsprechend farblich unterlegt: Neben dem Ausgangsjahr 2009 ist das Jahre 2010 durch den Doppelhaushalt abgedeckt. Der Doppelhaushalt 2011/12 ist in der Planung.

Überwiegend sind die Positionen des Haushalts festgelegt und der Spielraum für neue Projekte ist eher als eng einzuschätzen. Für die Jahre bis 2013 liefert die mittelfristige Finanzplanung einschließlich der Konsolidierungsvorgaben des Senats die Basis. Der Zeitraum 2014 bis 2017 ist dagegen hauptsächlich durch die altersbedingten Abgänge und Erfahrungswerte hinsichtlich der Fluktuation gekennzeichnet und insofern eher als Fortschreibung unter Status-quo-Bedingungen zu bewerten. Bei dem vorgegebenen Planungshorizont sind damit in der mittel- bis langfristigen Perspektive vor allem die Altersabgänge eine zuverlässige und bedeutsame Grundlage.

Alle an der Planung Beteiligten arbeiten in einer einheitlichen, abgestimmten Matrix. Diese Matrix wird ihnen mit entsprechenden Kommentaren zur Verfügung gestellt. Die Behörden und Ämter sind für ihre Planungszahlen verantwortlich. Bei überbehördlichen Planungen legen die federführenden Bereiche einzig die Einzelplanungen aufeinander, ohne dass in die Planungshoheit eingegriffen wird. Die behördeninterne Abstimmung erfordert die Zustimmung der Staatsrätin bzw. des Staatsrates der jeweiligen Behörde.

Die Planungsmatrix enthält folgende Informationen:

Position 1	nennt die für die Planung verantwortliche Behörde
Position 2	beschreibt die zu planende Berufsgruppe
Position 3	zeigt das Planungsjahr
Position 4	Soll: Statistischer Personalbestand in Vollkräften plus erkrankte Beschäftigte ohne Krankenbezüge plus Zuschlag für stichtagbedingte Vakanzen
Position 4a	Veränderung des Solls durch Veränderung der Aufgabenentwicklung
Position 4b	Veränderung des Solls durch Rationalisierung (u.a. IT)
Position 5	Durchschnittlicher Beschäftigungsumfang als Schätz- bzw. Rechengröße
Position 6	Ist-Prognose: voraussichtliche Entwicklung des Personalbestandes durch Abgänge
Position 6a	Personalbestandsveränderungen durch altersbedingte Abgänge (z.B. „Variante 64“)
Position 6b	Personalbestandsveränderungen durch zusätzliche nicht altersbedingte Abgänge

Position 6c	Personalbestand umgerechnet in Vollkräfte
Position 7	Nettopersonalbedarf: voraussichtlicher jährlicher Einstellungsbedarf
Position 7a	Nettobedarf in Vollkräften
Position 7b	Nettobedarf in Personen
Position 8	voraussichtliche jährliche Rekrutierung; darunter:
Position 8a	Übernahme von Auszubildenden/Nachwuchskräften
Position 8b	Interne Einstellungen aus der eigenen oder anderen Behörden
Position 8c	Externe Einstellungen und offene Bedarfe
Position 8d	nachrichtlich: Rekrutierung von Auszubildenden mit entsprechendem Vorlauf
Position 9	nicht gedeckter Nettopersonalbedarf in Vollkräften -Kontrollzeile

Zusätzlich zur Darstellung der Planungsdaten in der Matrix haben die Behörden und Ämter die Aufgabe, ihre Daten gesondert zu kommentieren. Neben verwendeten Definitionen und Hintergrundinformationen zum Verfahren haben hier die Behörden und Ämter die Möglichkeit, qualitative Aspekte und Rahmenbedingungen sowie Besonderheiten bei ihrer Planung zu dokumentieren. Entsprechend der abgestimmten Vorgaben ist es zwingend erforderlich, dass ein nicht gedeckter Nettopersonalbedarf (=Position 9) zu erklären ist.

Die einzelnen Matrizen finden sich in der Anlage des Berichts.

D.6.3. Planungsperiode bis 2017

Vor Beginn der eigentlichen Planung in den Behörden, Ämtern und Landesbetrieben stellt das Personalamt in Zusammenarbeit mit der Finanzbehörde und der Senatskanzlei einen Katalog mit Rahmenbedingungen zusammen, in dem die Auswirkungen von allgemeinen, gesamthamburgischen Einflussfaktoren auf den Personalbedarf eingeschätzt werden und ihre Wirkungsrichtung aufgezeigt wird. Dabei wird zwischen einer mittelfristigen (3-5 Jahre) und einer langfristigen (5-8 Jahre) Periode unterschieden. Die wichtigsten Rahmenbedingungen und ihre Auswirkungen auf den Personalbedarf für die diesjährige Planungsrunde sind im Einzelnen:

- **Entwicklung der Personalausgaben**

Mit dem Beschluss der Eckdaten zur Aufstellung des Haushalts 2011-12 und der mittelfristigen Finanzplanung 2010-14 sowie den Konsolidierungsbeschlüssen ist die schwierige Haushaltsslage deutlich geworden. Mit einer Personalausgabenquote von 32,8 % für 2009 bilden die Personalausgaben einen der größten Haushaltsblöcke. In der langfristigen Perspektive wird zusätzlich der Anstieg der Versorgungsausgaben zu bewältigen sein.

- **Entwicklung der Aufgaben**

Langfristig können dadurch, dass weitere Aufgaben in Kooperation mit anderen Bundesländern/ Kommunen und ausgegliederten Bereichen wahrgenommen werden, Rationalisierungspotenziale realisiert werden. Kurzfristig werden diese aber durch den entstehenden Implementierungsaufwand kompensiert.

Aufgrund der aktuellen Haushaltssituation und insbesondere des Ziels, die Nettokreditaufnahme dauerhaft auf null zurückzufahren, müssen aufgabenkritische Ansätze – verbunden mit sinkenden Personalbedarfen - konsequent weiterverfolgt werden.

Politische Schwerpunktsetzungen können in einzelnen Bereichen zu einem erhöhten Personalbedarf führen. Angesichts der Beschlusslage des Senats sind zusätzlich Personalbedarfe allerdings vorrangig durch interne Umstrukturierungen zu befriedigen.

- **Erwartete Tendenzen im Rahmen der Entwicklung des Rechts des öffentlichen Dienstes**

Im Rahmen der Förderalismusreform sind Regelungen zur schrittweisen Erhöhung der gesetzlichen Altersgrenze auf 67 Jahre auch für den öffentlichen Dienst in der FHH (für den Arbeitnehmerbereich hat es dazu bereits diesbezüglich vorlaufend eine Entscheidung des Bundesgesetzgebers gegeben) durch entsprechendes Landesrecht (beginnend ab 2012) getroffen worden; dies wird für die Prognose bis 2017 noch nicht von Bedeutung sein. Es bleibt abzuwarten, ob es hier zu Verschiebungen bei der Inanspruchnahme der Antragsaltersgrenzen vor dem Hintergrund der Versorgungs- und Rentenabschläge kommen wird.

Beurlaubungen zur Kinderbetreuung werden eher sinken und die Zeiten sich verkürzen. Dem stehen als gegenläufige Effekte die Wirkung des Elterngeldes und der zunehmende Bedarf bei der Pflege von Familienangehörigen gegenüber, so dass sich voraussichtlich beide Effekte neutralisieren.

- **Entwicklung der Ausbildung im allgemeinen Verwaltungsdienst**

Durch die Zurückhaltung bei dem Abschluss von Kontrakten für die Ausbildung des mittleren und gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes in den letzten Jahren entsteht mittelfristig eine erhöhte Nachfrage nach Nachwuchskräften. Dabei ist die Unterdeckung im mittleren allgemeinen Verwaltungsdienst höher als im gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst. In den Jahren 2013-2015 wird sich voraussichtlich dieser Effekt abschwächen durch die dann vorherzusehende Übernahme an Nachwuchskräften.⁴⁰

- **Konsequenzen aus der Modernisierung der Bezirksverwaltung**

Eine konsequente Fortführung der Bezirksverwaltungsreform verstärkt den ohnehin vorhandenen Trend zur komplexeren Aufgabenwahrnehmung. Dies führt tendenziell zu einer strukturellen Veränderung des Verhältnisses mittlerer allgemeiner Verwaltungsdienst zu gehobenem allgemeinen Verwaltungsdienst. Das Konzept der Dienstleistungszentren verändert die Anforderungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachhaltig; sie werden durch Anreicherung der Arbeit tendenziell steigen. Ziel der Reform ist eine höhere Effizienz, insbesondere bei Back-Office-Arbeiten. Dies kann nur gelingen, wenn der aktuelle Aufgabenbestand mit weniger Personal erbracht wird, also insgesamt weniger, aber qualifizierteres Personal benötigt wird. Da Kostensenkungen nicht das vorrangige Ziel der Bezirksverwaltungsreform sind, können und sollen Effizienzvorteile nach der gültigen Beschlusslage des Senats auch für eine Qualitätssteigerung verwendet werden.

Durch Trennung von Front- und Back-Office werden die Aufgaben der Front-Offices qualitativ hochwertiger sein als bisherige einfache Antragsannahme etc., da mehrere Leistungen aus einer Hand angeboten werden. In den Back-Office-Bereichen wird eher eine stärkere Arbeitsteilung als Einheits-sachbearbeitung erforderlich sein. Gleichzeitig steigen die Qualifikationsanforderungen für diejenigen, die das Back-Office organisieren – insbesondere im Bereich des Back-Office, in dem überwiegend Technikunterstützung realisiert wird.

⁴⁰ Auf die Entwicklung des mittleren Dienstes wird gesondert eingegangen, s.u.

- **Entwicklungen im eGovernment und in der IT**

Eine moderne Verwaltung wird heute durch die Potenziale moderner Informationstechnologie (IT) maßgeblich unterstützt. Die hamburgische Verwaltung ist durch den umfassenden Einsatz von eGovernment und IT sowie durch das Ausschöpfen immer größer werdender Potenziale moderner IT gekennzeichnet. Im Bereich Personal sind dabei zwei unterschiedliche Aspekte zu betrachten: einerseits die Auswirkungen auf Profile und Kompetenzen derjenigen, die Projekte durchführen, andererseits die Kompetenzen derjenigen, die Nutzer/Anwender/-innen neuer Verfahren und IT-gestützter Veränderungsprozesse sind.

Obwohl eGovernment nicht allein auf kurzfristige Kostenreduzierungen verengt werden darf, ist es das Ziel jeglicher IT-unterstützter Organisationsentwicklung, Effizienzgewinne und Wirtschaftlichkeit zu realisieren. Um die zunehmend komplexer werdenden eGovernment-Projekte fach-, ämter-, behörden- und länderübergreifend steuern zu können, werden sowohl qualifizierte „Projektmanager“ als auch noch stärkeres Denken in vernetzten Strukturen sowie IT-Affinität bei den Führungspersonen der Fachbereiche der Behörden und Ämter benötigt. Darüber hinaus erfordert die effiziente Nutzung von IT auch auf Sachbearbeitungsebene ein hohes Maß an IT-Affinität und die Bereitschaft, sich mit neuen IT-Anwendungen auseinanderzusetzen und deren sinnvolle Verwendung zu erlernen. Die Anforderungen an die Steuerung zunehmend komplexer Prozesse (initialisiert durch den Bund und die EU) werden weiter zunehmen. Die bisherigen Qualifizierungsanstrengungen – wie z.B. die auf drei Jahre angelegte IT-Qualifizierungsoffensive (2008-2010) – werden für die hamburgische Verwaltung fortzusetzen sein.

Die steigenden Anforderungen an die (fachlichen) Qualifikationen werden langfristig auch durch verschiedene Bachelor- und Master-Abschlüsse gedeckt; die Konkurrenzsituation für den gehobenen und höheren Dienst steigt damit latent.

- **Auswirkungen durch Einführung des Neuen Haushaltswesens Hamburg (NHH)**

Mit Einführung von NHH entwickelt sich das Hamburger Haushaltswesen insgesamt hin zu einer betriebswirtschaftlich orientierten Ressourcensteuerung. Hiermit sind tendenziell steigende fachliche Anforderungen verbunden. Diesen könnten aber Rationalisierungseffekte im Bereich der Mittelbewirtschaftung und Haushaltsplanung/-überwachung gegenüber stehen.

Mit der Einführung des NHH wird es auch erforderlich, die Qualität der Buchhaltung sowie die Effizienz der Buchhaltungsorganisation zu optimieren. Mit dem Wechsel zur staatlichen Doppik wächst die Komplexität bei der Bearbeitung von Geschäftsvorgängen in der Buchhaltung. Dafür wird entsprechend qualifiziertes Personal im mittleren und im gehobenen Dienst benötigt. In Vorbereitung befinden sich zwei Qualifizierungslehrgänge, die zu einem Fortbildungsabschluss im Sinne von § 53 Berufsbildungsgesetz führen („Hamburger Finanzbuchhalterin“ bzw. „Hamburger Finanzbuchhalter“ und „Hamburger Bilanzbuchhalterin“ bzw. „Hamburger Bilanzbuchhalter“). Dem Mehrbedarf dürfte gegen Ende der mittelfristigen Periode ein Personal minderbedarf infolge der Effizienzsteigerung gegenüberstehen.

Umstritten ist die Entwicklung der Beschäftigung im mittleren Dienst. Vielfach wird durch weitere Maßnahmen im Bereich von eGovernment und dem vermehrten Einsatz von IT ein Rückgang prognostiziert. Begründet wird dies hauptsächlich mit steigenden Anforderungen an die Beschäftigten im Verwaltungshandeln und damit einer Verlagerung der Tätigkeiten in den gehobenen Dienst. Aus Sicht der Ausbildungseinrichtungen wird darauf verwiesen, dass die Ausbildungsinhalte für den mitt-

leren Dienst sich inzwischen stark an die veränderten Aufgabenanforderungen angepasst haben. Am Beispiel der allgemeine Verwaltung und der Steuerverwaltung lässt sich dies veranschaulichen: In beiden Bereichen ist eine wesentliche Aufgabe die Auslegung und Anwendung von Rechtsvorschriften und die Beratung. In der Ausbildung wird deshalb besonderer Wert gerade auf rechtliche Vorgaben und ihre Umsetzung gelegt. Automatisierung mag die Arbeit erleichtern, zeitlich beschleunigen und Fehleranfälligkeit verringern, nicht jedoch die Aufgabe an sich ersetzen. Zunehmend werden von den Beschäftigten im mittleren Dienst auch Entscheidungen verlangt. Die hohen Anforderungen, die bereits in der Ausbildung von den Nachwuchskräften des mittleren Dienstes verlangt werden, erschweren die Suche nach geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern. Die Planungen im Rahmen der PBP bestätigen, dass im allgemeinen Verwaltungsdienst nur von einem mäßigen Rückgang im Bereich des mittleren Dienstes von gut 1 % innerhalb des Prognosezeitraums ausgegangen wird, der nicht auf Rationalisierungen, sondern Zusammenfassung von Arbeitsbereichen und Einsparverpflichtungen beruht. Auch die Steuerverwaltung rechnet nicht mit einem nennenswerten Rückgang des Bedarfs an Beschäftigten im mittleren Dienst.

Besonderes Augenmerk im Rahmen der PBP richtet sich auf die Deckung von Personalbedarfen, wie sie in der Position 8 dargestellt wird. Um Personalbedarfe zu decken, kommen grundsätzlich drei verschiedene Möglichkeiten in Betracht: 1. Behörden und Ämter übernehmen Auszubildende bzw. Nachwuchskräfte, 2. sie nehmen externe Einstellungen vor oder 3. sie rekrutieren Personal aus anderen Behörden und Ämtern. Die Absicht, Personal aus anderen Behörden und Ämtern zu rekrutieren, birgt neben vielen Vorteilen auch das Risiko, dass bei erfolgreichem Mobilitätsverlauf einige Behörden und Ämter mehr Personal intern abgeben, als sie intern rekrutieren können. Dies hätte zur Folge, dass ein nicht gedeckter Nettopersonalbedarf noch höher ausfiele als vorgesehen.

Der Senat hatte am 7. April 2009 eine Ausbildungsoffensive zur Unterstützung der konjunkturellen Entwicklung beschlossen, die in der PBP berücksichtigt wurde.

Externe Einstellungen wurden bis zum 1. Februar 2009 aufgrund des geregelten Einstellungsverfahrens⁴¹ vor allem in den Bereichen als erforderlich angesehen, in denen die hamburgische Verwaltung nicht selbst ausbildet. Dazu gehörten u.a. die sozialen Berufe.

Folgende Entwicklungen sind als Ergebnis der diesjährigen Planung ersichtlich:

Die aktuellen Planungsmatrizen zeigen, dass die Behörden und Ämter verstärkt externe Einstellungen planen, wenn sie davon ausgehen, dass der interne Arbeitsmarkt den Bedarf nicht mehr decken kann. Hier spielt die Aufhebung des geregelten Einstellungsverfahrens die wesentliche Rolle. Insbesondere für die technischen Berufe, bei denen häufig spezielle Kenntnisse erforderlich sind, planen die Behörden und Ämter ihre Personalbedarfsdeckung durch zusätzliche externe Einstellungen. Diese auf den externen Arbeitsmarkt bezogene Öffnungsnotwendigkeit gilt auch für die sozialen Berufe.

Abgesehen von der Ausbildungsoffensive mit Vorgaben seitens des Senats zeigt sich, dass weiterhin zurückhaltend in den Behörden und Ämtern mit der Nachfrage nach Nachwuchskräften verfahren wird. Im allgemeinen Verwaltungsdienst wird Jahr für Jahr mit höheren Ausbildungszahlen seitens des federführenden und für die Ausbildung zuständigen Personalamts - ZAF - gerechnet, da allein

⁴¹ Ausgenommen vom geregelten Einstellungsverfahren waren u.a. schwerbehinderte und ihnen gleichgestellte behinderte Menschen.

auf der Grundlage der vorausschauenden Meldungen der Behörden und Ämter die tatsächliche Nachfrage nach Nachwuchskräften nicht befriedigt werden könnte.

Auch die BSU bildet mehr Nachwuchskräfte aus, als von den Behörden, Ämtern und Landesbetrieben gemeldet werden. Wiederum kam es in dieser Planungsrunde nur zu äußerst zögerlichen Meldungen, selbst von den Bereichen, die in der Vergangenheit stets auf die ausgebildeten technischen Nachwuchskräfte der BSU zurückgegriffen haben. Im Gegensatz zur allgemeinen Verwaltung hat die BSU beschlossen, daher zukünftig auf den Abschluss von Kontrakten zu verzichten.

Als problematisch wird eine Entwicklung im Bereich der sozialen Berufe angesehen. Während in Fachämtern von einem Anstieg der Personalbedarfe bei Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen ausgegangen wird, zeichnet sich im Ausbildungsbereich eine Einschränkung der Studienplätze ab. So beabsichtigen die HaW und die Leuphana Universität Lüneburg ihr Ausbildungsangebot zu reduzieren. Statt einer Einschränkung wäre zur Kompensation eine Ausweitung der Studienplätze an der HaW und ggf. dem Rauhen Haus erforderlich. Ansonsten ist zu befürchten, dass der Bedarf an Sozialpädagogen/-innen in Hamburg in eine Mangelsituation hineinläuft. In dieser Darstellung sind die Bedarfe der Freien Träger noch nicht berücksichtigt, demzufolge ist eher von zusätzlichen künftigen Personalunterdeckungen auszugehen. Die Modellrechnung des Basisdatenausschusses zur Bevölkerungsentwicklung belegt durch die Zunahme der älteren Bevölkerung eine steigende Tendenz der Hauptbedarfsträgergruppen.

Weiterhin ist eine große Zurückhaltung bei der prognostizierten Aufgabenentwicklung und beim Rationalisierungspotenzial durch IT zu erkennen. Die innovativen Veränderungen, die auch in den kommenden Jahren zu erwarten sind, machen sich nicht in geringeren Personalbedarfen bemerkbar. Vermutlich führen die Entwicklungen im IT-Bereich eher zu einer Veränderung im Zuschnitt der Aufgaben, in einer verbesserten Qualität der Arbeiten und geringerer Fehleranfälligkeiten.

Um Personalbedarfe ausgleichen zu können, wären u.a. auch Maßnahmen zur Beeinflussung des Beschäftigungsumfanges möglich (z.B. Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf). Auch hier von wird in der Planung eher kein Gebrauch gemacht. Dabei zeigt sich in der rückläufigen Entwicklung des Beschäftigungsumfanges der vergangenen Jahre eine Möglichkeit, Personalbedarfe durch eine entsprechende Anpassung vorhandener Arbeitszeitpotenziale auszugleichen.

D.6.4. Fazit

Personalbedarfsplanung ist eine der wichtigsten Grundlagen für ein vorausschauendes Personalmanagement. Zwar mögen die Unwägbarkeiten bei einem längeren Betrachtungszeitraum Zweifel an der Planung aufkommen lassen, so bestätigt sich dennoch mehr und mehr ihre Relevanz in Anbetracht der hohen Altersabgänge in der hamburgischen Verwaltung. Bei einigen Berufsgruppen wie Lehrkräfte an staatlichen Schulen und technischen Berufen ist ein Verzicht auf die PBP nicht mehr vorstellbar. In anderen Bereichen wie den sozialen Berufen offenbaren sich Handlungsbedarfe, die ohne PBP nicht erkannt worden wären.

Häufig wird der mit der PBP verbundene Aufwand noch als zu hoch empfunden und eine jährlich aktualisierte Planung als nicht erforderlich. Gerade 2009 erwies sich allerdings als ein Jahr mit wirt-

schaftlich bedingten Änderungen, die sich auf das Personal der hamburgischen Verwaltung auswirkten. Somit war eine Anpassung der PBP erforderlich. Der Konjunkturoffensive 2009 folgten Konsolidierungsverpflichtungen, die der Senat im November 2009 beschlossen hat. Einsparverpflichtungen haben auch Auswirkungen auf die PBP.

Im Prognosezeitraum 2010 bis 2017 wird für die beplanten Berufsgruppen (ohne Lehrkräfte und Polizei) von einem Rückgang der Beschäftigung von insgesamt 2,7 % (= 693 Personen) ausgegangen. In der allgemeinen Verwaltung wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass Rationalisierungsmaßnahmen ausgeschöpft seien. Dies gilt es zu hinterfragen. PBP allein als ein Instrument zu betrachten, das zunächst die altersbedingten Abgänge berechnet und die entsprechenden Ersatzbedarfe aus den verschiedenen Rekrutierungsmöglichkeiten darstellt, war bei der Einführung eines solchen Instrumentes richtig. Die diesjährige Planung zeigt aber, dass Vorgaben, wie sie durch den Senatsbeschluss zur Haushaltskonsolidierung vorlagen, in den Personalbedarfsplanungen der Behörden und Ämter auch tatsächlich umgesetzt wurden. Zukünftig gilt es unter den Umständen der Haushaltsentwicklung insbesondere ein stärkeres Augenmerk auf eine konsolidierungsbedingte Aufgabenkritik zu legen.

Auch die qualitative Weiterentwicklung der PBP muss konsequent und reflektierend genutzt werden. Eine stärkere Verankerung sollten qualitative Aspekte erfahren, die sich u.a. auch aus den Megatrends abzeichnen. Hier gilt es in Zusammenarbeit aller Behörden, Ämter, Landesbetriebe und Einrichtungen diese Anforderungen konsequent in der PBP umzusetzen.

Eine erneute Befassung ist auch zur Thematik der Verknüpfung der PBP mit dem Budget erforderlich. In der diesjährigen Planungsrunde wurde verabredet, dass bestimmte Matrizen nach Absprache mit der Finanzbehörde im Rahmen der Beratungen zur Haushaltsaufstellung der Behörden dem zuständigen Amt der Finanzbehörde zur Verfügung gestellt werden. Sie werden damit Bestandteil der Haushaltsberatungen und erhalten damit, so die Zielsetzung, ein höheres Gewicht für die Festlegung der Personalausgaben.

D.6.5. Übersicht über die Behördenplanungen

	2010 - 2017 kumuliert in Personen									
	Personal-bestand in VK* 2009	Veränderung durch Aufgabenentwicklung 2010 bis 2017 in VK*	Rationalisierung durch IuK Technik 2010 bis 2017 in VK*	Personal-bestand in Personen 2009	altersbedingte Abgänge	nicht altersbedingte Abgänge	Übernahme von Azubis / NWK	Einstellung von Azubis mit entspr. Vorlauf	Interne Einstellungen	Externe Einstellungen und offene Bedarfe
Lehrkräfte an allg. Schulen	11.333	504	0	13.024	-3.675	-1.028	2.646	3.902	1.890	609
Lehrkräfte an Berufsb. Schulen	2.562	-1	0	2.849	-1.076	-214	646	964	306	297
Berufsfeuerwehrlaute	2.222	20	-50	2.257	-300	-224	388	0	0	106
Polizeivollzugsbeamte	7.537	-23	0	7.730	-1.298	-440	1.518	1.900	0	200
Steuerverwaltung	3.178	-30	0	3.661	-482	-480	761	1.152	0	167
Mittlerer allg. Verwaltungsdienst	6.047	-145	-80	7.084	-1.323	-763	493	570	609	679
Gehobener allg. Verwaltungsdienst	4.307	9	-82	4.727	-840	-527	445	500	417	446
Höherer allg. Verwaltungsdienst	1.464	13	-50	1.620	-401	-172	131	160	202	211
Sozialpädagogen/-innen	2.089	-8	-1	2.420	-600	-376	0	0	159	810
Erzieher/-innen	772	14	0	805	-110	-101	0	0	49	254
Vollzugspersonal	1.134	0	0	1.146	-208	-135	119	160	0	0
Rechtspfleger/-innen	219	-11	0	259	-31	-25	25	3	15	0
Geschäftsstellen der Gerichte	975	-114	0	1.260	-216	-136	41	13	48	77
Architekten/-innen und Bauingenieure/-innen	1.097	-7	0	1.224	-290	-193	81	52	59	316
sonst. Ingenieure/-innen	668	-10	-20	743	-187	-29	25	14	49	112
Techniker/-innen	1.030	-32	-24	1.205	-282	-97	39	30	19	248
Gesamt	46.634	179	-307	52.014	-11.319	-4.940	7.358	9.420	3.822	4.532

	2010 - 2017 in % des Personalbestands in Personen 2007									
	Anteile am Personalbestand in VK* 2009	Veränderung der VK durch Aufgabenentwicklung 2010 bis 2017	Veränderung der VK durch Rationalisierung 2010 bis 2017	Anteile am Personalbestand in Personen 2009	altersbedingte Abgänge	nicht altersbedingte Abgänge	Übernahme von Azubis	Einstellung von Azubis mit entspr. Vorlauf	Interne Einstellungen	Externe Einstellungen und offene Bedarfe
Lehrkräfte an allg. Schulen	24,3%	4,4%	0,0%	25,0%	-28,2%	-7,9%	20,3%	30,0%	14,5%	4,7%
Lehrkräfte an Berufsb. Schulen	5,5%	0,0%	0,0%	5,5%	-37,8%	-7,5%	22,7%	33,8%	10,7%	10,4%
Berufsfeuerwehrlaute	4,8%	0,9%	-2,3%	4,3%	-13,3%	-9,9%	17,2%	0,0%	0,0%	4,7%
Polizeivollzugsbeamte	16,2%	-0,3%	0,0%	14,9%	-16,8%	-5,7%	19,6%	24,6%	0,0%	2,6%
Steuerverwaltung	6,8%	-0,9%		7,0%	-13,2%	-13,1%	20,8%	31,5%	0,0%	4,6%
Mittlerer allg. Verwaltungsdienst	13,0%	-2,4%	0,0%	13,6%	-18,7%	-13,1%	7,0%	8,0%	8,6%	9,6%
Gehobener allg. Verwaltungsdienst	9,2%	0,2%	-1,3%	9,1%	-17,8%	-10,8%	9,4%	10,6%	8,8%	9,4%
Höherer allg. Verwaltungsdienst	3,1%	0,9%	-1,9%	3,1%	-24,8%	-11,1%	8,1%	9,9%	12,5%	13,0%
Sozialpädagogen/-innen	4,5%	-0,4%	0,0%	4,7%	-24,8%	-15,5%	0,0%	0,0%	6,6%	33,5%
Erzieher/-innen	1,7%	1,8%	0,0%	1,5%	-13,7%	-12,5%	0,0%	0,0%	6,1%	31,6%
Vollzugspersonal	2,4%	0,0%	0,0%	2,2%	-18,2%	-11,8%	10,4%	14,0%	0,0%	0,0%
Rechtspfleger/-innen	0,5%	-5,0%	0,0%	0,5%	-12,0%	-9,7%	9,7%	1,2%	5,8%	0,0%
Geschäftsstellen der Gerichte	2,1%	-11,7%	0,0%	2,4%	-17,1%	-10,8%	3,3%	1,0%	3,8%	6,1%
Architekten/-innen und Bauingenieure/-innen	2,4%	-0,6%	0,0%	2,4%	-23,7%	-15,8%	6,6%	4,2%	4,8%	25,8%
sonst. Ingenieure/-innen	1,4%	-1,5%	-3,0%	1,4%	-25,2%	-3,9%	3,4%	1,9%	6,6%	15,1%
Techniker/-innen	2,2%	-3,1%	-2,3%	2,3%	-23,4%	-8,0%	3,2%	2,5%	1,6%	20,6%
Gesamt	100%	0,4%	-0,7%	100%	-21,8%	-9,5%	14,1%	18,1%	7,3%	8,7%

* VK = Vollkräfte

Quelle: Angaben der Behörden und Ämter, eigene Berechnungen

Tabelle 8: Übersicht über die Behördenplanungen 2010 bis 2017

D.7 Erfahrungsbericht Gleichstellung

D.7.1. *Gleichstellungsförderung nach dem hamburgischen Gleichstellungsgesetz*

Gleichstellung von Frauen und Männern zu fördern und durchzusetzen, ist seit 1994 im Grundgesetz als staatliche Aufgabe verankert.⁴² Um dieses Ziel für den hamburgischen öffentlichen Dienst zu verwirklichen, hat das Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern im hamburgischen öffentlichen Dienst vom 19. März 1991 (Gleichstellungsgesetz) Handlungsfelder benannt, die der Förderung von Frauen bei gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung dienen und somit die gleiche Teilhabe im Beruf in der hamburgischen Verwaltung gewährleisten sollen.

In den letzten Jahren wurde darauf hingewiesen, dass der Name des Gesetzes insofern irreführend sei, da in den Paragrafen nicht von Gleichstellung, sondern ausschließlich von Frauenförderung die Rede sei. Insbesondere vor dem Hintergrund der Debatte um Gender Mainstreaming kam diese Diskussion in Gang. Vertraglich festgeschriebenes Ziel der EU war es, Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern.

Durch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) kam die Bundesrepublik einer Verpflichtung aller europäischen Staaten entsprechend der EU-Richtlinien nach, Chancengleichheit auf einer gesetzlichen Grundlage zu verwirklichen. Das hamburgische Gleichstellungsgesetz wurde dadurch nicht abgelöst; es behielt weiterhin seine Gültigkeit, auch in den Paragrafen, in denen eine Quotenregelung zum Erreichen der Gleichstellung von Frauen und Männer festgeschrieben ist.

Die Gender Mainstreaming-Diskussion hat dazu geführt, dass in vielen Maßnahmen der Gender-Aspekt umgesetzt wurde, ohne dass es einer (gesetzlichen) Regelung bedurft hätte. Eine große Zahl von Frauenbeauftragten nennt sich heute Gleichstellungsbeauftragte, was das Gleichstellungsgesetz auch zulässt. Viele Frauenförderpläne wurden in Gleichstellungspläne umbenannt; das Personalamt hatte mit Hinweis auf den Gender-Gedanken eine entsprechende Empfehlung an die Behörden und Ämter ausgegeben. Zunehmend finden sich in Gleichstellungsplänen Maßnahmen die Frauen und Männer ansprechen. So fand im Gleichstellungsplan der Polizei der Gedanke Eingang, Projekt- oder Arbeitsgruppen mit mindestens einer Frau zu besetzen, um weibliche Sichtweisen, Werte und Strategien in die Prozesse einbeziehen zu können. Männer sollten in bestimmten Lebensphasen mehr über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nachdenken, ist im Gleichstellungsplan der Behörde für Inneres zu finden. All dies sind Maßnahmen im Sinne von Gender Mainstreaming.

Geht es um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, hat sich der Gender-Aspekt geradezu etabliert. Die Einführung des Elterngeldanspruchs für Väter ist das aktuelle Beispiel. Der Wunsch von Vätern an der Teilhabe am familiären Leben ist gleichzeitig mittelbare Förderung der Gleichstellung von Frauen, erhält doch das vorübergehende Ausscheiden aus familiären Gründen oder auch Teilzeitarbeit damit einen anderen Stellenwert.

⁴² Nach Art 3 Abs. 3 GG hat der Staat die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern zu fördern und auf die Beseitigung bestehender Nachteile hinzuwirken.

Einen höheren Stellenwert hat Vereinbarkeit bei den Behörden erhalten, die sich dem Verfahren des Audit „berufundfamilie“ unterzogen haben. Dies sind die BSG, die BSU und die BWA. Das Personalamt wird in diesem Jahr das Auditierungsverfahren beginnen. Wünschenswert wäre, wenn weitere Behörden, Ämter und Einrichtungen sich diesen Beispielen anschließen würden.

Mit dem AGG öffnete sich die Blickrichtung: Nach der gezielten Förderung von Frauen und der Diskussion der Gleichstellung der Geschlechter als Querschnitts- und Gemeinschaftsaufgabe im Sinne von Gender Mainstreaming wurde der Blick verstärkt in Richtung Vielfalt (Diversity) gelenkt.

Inzwischen rückt die Diskussion um Diversity mehr und mehr in den Vordergrund. Nicht zuletzt mit dem Beitritt zur Charta der Vielfalt mit der Unterzeichnung durch den Ersten Bürgermeister im November 2008 hat sich der hamburgische öffentliche Dienst verpflichtet, „eine Unternehmenskultur zu pflegen, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung jedes Einzelnen geprägt ist. Wir schaffen die Voraussetzungen dafür, dass Vorgesetzte wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Werte erkennen, teilen und leben. Dabei kommt den Führungskräften bzw. Vorgesetzten eine besondere Verpflichtung zu.“ Gleichstellung von Frauen und Männern kann sich unter dieser Maßgabe besonders gut einordnen, denn Gleichstellung ist Querschnitts- und Führungsaufgabe in gleichem Maße.

Die Auseinandersetzung mit Gender Mainstreaming hat zu Maßnahmen geführt, die nicht allein auf Frauen zielen, aber dennoch Frauen- und Gleichstellungsförderung sind. In diesem Sinne ist die Diskussion um Diversity zu führen. Gleichstellungspolitische Maßnahmen sind nunmehr so zu gestalten, dass sie der Vielfältigkeit von Frauen und Männern in unserer Gesellschaft gerecht werden und zu Chancengleichheit führen.

Das Gleichstellungsgesetz schreibt die Berichtspflicht in einem dreijährigen Rhythmus vor. Mit der Vorlage dieses Erfahrungsberichtes wird dieser Pflicht nachgekommen. Entsprechend den Vorgaben im Gesetz gliedert sich der Erfahrungsbericht. Nach einem Überblick über die Entwicklung seit dem letzten Erfahrungsbericht wird im Einzelnen auf

- Frauenförder-/Gleichstellungspläne
- Ausbildung und Einstellungen
- Berufliche Entwicklung
- Arbeitszeiten und Arbeitsformen
- Fortbildung
- Frauen-/Gleichstellungsbeauftragte

eingegangen. Einen Schwerpunkt in diesem Erfahrungsbericht bildet die Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der hamburgischen Verwaltung. Eine neue Statistik ermöglicht erstmals genauere Angaben über die Beteiligung und die Struktur von Frauen und Männern an Leitungspositionen.

Die hier dargestellten Statistiken basieren auf Erhebungen des ZPD. Zum Teil handelt es sich um Sonderauswertungen für den Erfahrungsbericht. Im Personal**struktur**bericht 2010 sind weitere Statistiken mit Angaben über Frauen und Männer veröffentlicht.

D.7.2. Entwicklungen seit dem 5. Erfahrungsbericht

Zwischen 2006 und 2009 hat die Präsenz von Frauen in der hamburgischen Verwaltung weiter zugenommen. 52,9 % aller Beschäftigten sind Frauen, 2006 betrug ihr Anteil 51,3 % (Tabelle 9).

Ausgewählte gleichstellungsrelevante Kennzahlen in der hamburgischen Verwaltung im Vergleich (Anteile)							
Aggregat/Merkmal		2006		2009		Differenz	
		m	w	m	w	m	w
Alle Beschäftigungsverhältnisse	gesamt	48,7%	51,3%	47,1%	52,9%	-1,6	1,6
	Ohne monatliche Bezüge						
Beurlaubte	gesamt	12,2%	87,8%	15,4%	84,6%	3,2	-3,2
	in v.H. aller Beschäftigungsverhältnisse	1,0%	7,1%	1,3%	6,5%	0,3	-0,6
Statistischer Personalbestand							
Voll- u. Teilzeitbeschäftigte	gesamt	50,5%	49,5%	48,3%	51,7%	-2,2	2,2
	Vollkräfte	54,7%	45,3%	52,4%	47,6%	-2,3	2,3
	Beamte u. Beamtinnen nach Laufbahngruppen						
	höh. Dienst	35,6%	47,4%	34,6%	45,5%	-1,0	-1,9
	geh. Dienst	35,2%	32,1%	40,3%	35,6%	5,1	3,5
	mittl. Dienst	28,6%	20,3%	24,5%	18,7%	-4,1	-1,6
	einf. Dienst	0,6%	0,2%	0,6%	0,2%	0,0	0,0
	gesamt	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
	Arbeitnehmer u. Arbeitnehmerinnen nach Laufbahngruppen						
	höh. Dienst	19,1%	11,5%	20,8%	13,5%	1,7	2,0
	geh. Dienst	29,4%	25,9%	28,8%	27,2%	-0,6	1,3
	mittl. Dienst	43,2%	54,3%	42,1%	52,8%	-1,1	-1,5
	einf. Dienst	8,3%	8,3%	7,3%	6,4%	-1,0	-1,9
	gesamt	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
	Teilzeitbeschäftigte	gesamt	19,3%	80,7%	18,6%	81,4%	-0,7
Vollkräfte		18,3%	81,7%	17,5%	82,5%	-0,8	0,8
Beamte u. Beamtinnen nach Laufbahngruppen							
höh. Dienst		71,5%	54,1%	67,1%	50,4%	-4,4	-3,7
geh. Dienst		21,6%	29,8%	25,9%	34,8%	4,3	5,0
mittl. Dienst		6,9%	16,1%	7,0%	14,8%	0,1	-1,3
einf. Dienst		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0	0,0
gesamt		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
Arbeitnehmer u. Arbeitnehmerinnen nach Laufbahngruppen							
höh. Dienst		36,7%	13,3%	35,1%	15,1%	-1,6	1,8
geh. Dienst		29,1%	23,5%	29,2%	25,1%	0,1	1,6
mittl. Dienst		22,8%	49,5%	25,8%	49,5%	3,0	0,0
einf. Dienst		11,4%	13,7%	9,9%	10,3%	-1,5	-3,4
gesamt		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
nach Altersstruktur							
bis 29 Jahre	33,0%	67,0%	27,5%	72,5%	-5,5	5,5	
30-39 Jahre	19,2%	80,8%	19,7%	80,3%	0,5	-0,5	
40-49 Jahre	12,3%	87,7%	13,3%	86,7%	1,0	-1,0	
50-59 Jahre	16,8%	83,2%	16,3%	83,7%	-0,5	0,5	
ab 60 Jahre	40,2%	59,8%	31,4%	68,6%	-8,8	8,8	
Budgetrelevanter Personalbestand	gesamt	50,3%	49,7%	48,4%	51,6%	-1,9	1,9
Auszubildende, Anwärter/innen	gesamt	45,8%	54,2%	46,6%	53,4%	0,8	-0,8
Referendare/innen und Auszubildende im höheren Dienst	gesamt	47,2%	52,8%	45,5%	54,5%	-1,7	1,7

Tabelle 9: Ausgewählte gleichstellungsrelevante Kennzahlen in der hamburgischen Verwaltung

Selbst auf der Basis des statistischen Personalbestandes, in dem die Beurlaubten nicht berücksichtigt sind,⁴³ haben die Frauen im Betrachtungszeitraum die 50 %-Marke überschritten (49,5 % 2006; 51,7 % 2009).

Unterschiede in der Struktur zwischen Frauen- und Männerbeschäftigung sind bei der Unterscheidung nach Einzelplänen sowie Landesbetrieben nach §15 LHO und nach § 26 LHO erkennbar. Bei den Einzelplänen ist der Frauenanteil zwischen 2006 und 2009 von 49,9 % auf 52,6 % gestiegen, bei den Landesbetrieben nach §15 LHO von 44,6 % auf 47,3 %, bei den Landesbetrieben nach § 26 LHO von 55,6 % auf 49,2 % allerdings gesunken.⁴⁴

Unterschiede in den Laufbahngruppen

Verändert hat sich die Verteilung in den Laufbahngruppen der Frauen und Männer im Beamten- und Arbeitnehmerbereich. Frauen sind als Beamtinnen mit einem hohen Prozentsatz im höheren Dienst und als Arbeitnehmerinnen im mittleren Dienst beschäftigt (Tabelle 9). Männer haben im Beamtenbereich ihren Schwerpunkt im gehobenen Dienst, bei den Arbeitnehmern liegt er - wie bei den Frauen - im mittleren Dienst. Hintergrund für diese Verteilung im Beamtenbereich ist der hohe Anteil von Lehrerinnen im höheren Dienst, von Beamten bei Polizei und Feuerwehr im gehobenen Dienst.

Betrachtet man die Struktur der Laufbahngruppen im Beamten- und Arbeitnehmerbereich, so sind auch hier deutliche Unterschiede zu erkennen: In allen Bereichen haben sich die Anteile der Frauen in der jeweiligen Laufbahngruppe erhöht (Tabelle 10) mit Ausnahme des einfachen Dienstes.

		2006		2009	
		Männer	Frauen	Männer	Frauen
Beamtenbereich	einfacher Dienst	79,8%	20,2%	81,1%	18,9%
	mittlerer Dienst	64,0%	36,0%	60,0%	40,0%
	gehobener Dienst	58,0%	42,0%	56,5%	43,5%
	höherer Dienst	48,7%	51,3%	46,5%	53,5%
Arbeitnehmerbereich	einfacher Dienst	41,8%	58,2%	44,1%	55,9%
	mittlerer Dienst	36,5%	63,5%	35,4%	64,6%
	gehobener Dienst	44,9%	55,1%	42,1%	57,9%
	höherer Dienst	54,5%	45,5%	51,4%	48,6%

Tabelle 10: Struktur der Beschäftigten nach Status- und Laufbahngruppen in der hamburgischen Verwaltung

Bei der Differenzierung zwischen den Behörden/Ämtern (Einzelplänen) einerseits bzw. den Landesbetrieben und Einrichtungen andererseits sind Unterschiede bei den Laufbahngruppen erkennbar (Tabelle 11). Auffallend ist die Entwicklung im mittleren Dienst bei den Landesbetrieben und Einrichtungen, der sowohl im Beamten- wie auch im Arbeitnehmerbereich fast überall zu einer Verschiebung zuungunsten der Frauen geführt hat. Aus gleichstellungspolitischer Sicht ist diese Entwicklung bei Frauenanteilen von um die 50 % nicht bedenklich. Im höheren Dienst sind die Anteile durch die zwischenzeitlich erfolgte Ausgliederung des Hamburger Instituts für Berufliche Bildung (HIBB) verzerrt.

⁴³ Im statistischen Personalbestand sind nicht die Beurlaubten ohne monatliche Bezüge enthalten. Immerhin sind dies 6,5 % der Frauen – gemessen an allen Beschäftigungsverhältnisse.

⁴⁴ In den Landesbetrieben ist die Zahl der Beschäftigten allerdings seit 2006 deutlich gestiegen, insbesondere die Zahl der männlichen Beschäftigten hat stark zugenommen. Waren 941 Männer (Frauen: 1.178) im Jahr 2006 in den § 26 LHO-Betrieben beschäftigt, betrug ihre Zahl 2.931 (Frauen: 2.839) im Jahr 2009. Ursächlich hierfür ist vor allem die Ausgliederung des Hamburger Instituts für Berufliche Bildung (HIBB) und den Winterhuder Werkstätten.

	Einzelpläne				Einrichtungen § 15 LHO				Landesbetriebe § 26 LHO			
	2006		2009		2006		2009		2006		2009	
	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w
Beamte/Beamtinnen												
Insgesamt	55,0%	45,0%	52,5%	47,5%	70,9%	29,1%	66,7%	33,3%	52,1%	47,9%	45,0%	54,5%
einfacher Dienst	79,8%	20,2%	81,1%	18,9%							49,3%	50,7%
mittlerer Dienst	64,4%	35,6%	60,5%	39,5%	57,1%	42,9%	58,4%	41,6%	34,5%	65,5%	42,1%	57,9%
gehobener Dienst	58,3%	41,7%	57,0%	43,0%	45,2%	54,8%	42,6%	57,4%	58,1%	41,9%	47,7%	52,3%
höherer Dienst	45,7%	54,3%	41,0%	59,0%	79,5%	20,5%	75,4%	24,6%	69,6%	30,4%	52,3%	47,7%
Arbeitnehmer/-innen												
Insgesamt	39,7%	60,3%	38,2%	61,8%	49,4%	50,6%	47,4%	52,6%	43,0%	57,0%	45,5%	54,5%
einfacher Dienst	42,4%	57,6%	42,9%	57,1%	38,0%	62,0%	47,9%	52,1%	38,9%	61,1%	49,3%	50,7%
mittlerer Dienst	35,7%	64,3%	34,7%	65,3%	37,4%	62,6%	33,6%	66,4%	40,7%	59,3%	42,1%	57,9%
gehobener Dienst	41,9%	58,1%	38,6%	61,4%	57,3%	42,7%	54,9%	45,1%	46,9%	53,1%	47,7%	52,3%
höherer Dienst	49,3%	50,7%	46,3%	53,7%	61,8%	38,2%	57,5%	42,5%	42,2%	57,8%	42,2%	47,7%

Tabelle 11: Struktur der Beschäftigten nach Status- und Laufbahngruppen in den Einzelplänen und Landesbetrieben

Diskrepanzen in den Bezahlungsgruppen

Die Unterschiede in den Bezahlungsgruppen und ihre Auswirkungen auf die Verteilung zwischen Frauen und Männern veranschaulicht Tabelle 12, in der die Frauenanteile in den Bezahlungsgruppen dargestellt sind. Zwischen 2006 und 2009 haben sich die Frauenanteile in fast allen Bezahlungsgruppen erhöht. Auch im wissenschaftlichen Bereich bei der W-Besoldung sind erste Erfolge sichtbar.

Dennoch ist eine Diskrepanz gerade in den höheren Eingruppierungen festzustellen. Selbst bei deutlicher Präsenz der Frauen klafft eine Schere zwischen den Anteilen der Frauen in der Bezahlung in den Eingangsvergütungen und den übrigen Besoldungs- und Entgeltgruppen. Besonders auffallend ist dies im höheren Dienst. Erfolge sind gleichwohl deutlich erkennbar, so hat sich z.B. der Frauenanteil in der Bezahlungsgruppe A16 auf 26,7 % erhöht, im Jahr 2006 betrug dieser Anteil nur 15,6 %. Anscheinend macht sich die zunehmende Zahl von eingestellten Frauen in den vergangenen Jahren bemerkbar, die nunmehr auch sukzessive Stellen mit höherer Besoldung/Vergütung besetzen.

Beamtinnen	2006	2009	Arbeitnehmerinnen	2006	2009
Höherer Dienst					
A13	60,5%	62,2%	E13, E13Ü	43,1%	47,6%
A14	30,4%	37,2%	E14	41,6%	45,4%
A15	20,6%	24,2%	E15	43,4%	43,8%
A16	15,6%	26,7%	E15Ü	21,6%	27,5%
R1	50,0%	54,1%			
R2	28,4%	35,2%			
R3	27,5%	28,9%			
W1	45,2%	42,6%			
W2	30,7%	31,5%			
W3	18,8%	22,5%			
Gehobener Dienst					
A9	34,3%	34,4%	E9	68,6%	70,5%
A10	34,4%	33,7%	E10	46,4%	49,5%
A11	38,1%	35,4%	E11	33,5%	40,4%
A12	31,4%	33,8%	E12	29,0%	33,0%
A13	24,2%	25,8%			
Mittlerer Dienst					
			E4		28,7%
			E5		55,9%
A6	70,0%	70,1%	E6		68,2%
A7	37,2%	40,3%	E7		28,0%
A8	43,8%	46,3%	E8		68,1%
A9	26,8%	31,5%	E9		69,4%

Tabelle 12: Frauenanteile nach Status- und Bezahlungsgruppen in der hamburgischen Verwaltung ohne Lehrkräfte

Nicht berücksichtigt wurden in diesem Zusammenhang die Lehrkräfte an staatlichen Schulen. Oberhalb von A13 StR ist auch im Lehrerbereich das „Kippen“ in der Struktur zu erkennen (Tabelle 13). Die steigenden Anteile in allen höheren Besoldungsgruppen verdeutlichen, dass mehr und mehr Frauen höherwertige Aufgaben im Schulbereich übernommen haben, sie sind zunehmend als Koordinatorinnen, stellvertretende Schulleiterinnen und Schulleiterinnen tätig. Maßnahmen der BSB, die besonders Frauen ansprachen, sich auf solche Stellen zu bewerben, hatten offensichtlich Erfolg. Damit konnte einem Teil des Führungskräftemangels gerade im schulischen Bereich mit seinen enorm hohen Altersabgängen gegengewirkt werden.⁴⁵

⁴⁵ Siehe auch Personalbedarfsplanung

	2006		2009	
	Männer	Frauen	Männer	Frauen
A13 StR	24,2%	75,8%	22,4%	77,6%
A14	63,7%	36,3%	59,4%	40,6%
A15	65,3%	34,7%	62,0%	38,0%
A16	72,3%	27,7%	64,3%	35,7%
Insgesamt	43,8%	56,2%	42,9%	57,1%

Tabelle 13: Lehrkräfte nach Bezahlungsgruppen an staatlichen Schulen

Eine interessante Entwicklung ist im gehobenen Dienst zu erkennen. Dort haben sich die Frauenanteile in den Aufstiegspositionen A12 und A13 gegenüber 2006 erhöht.⁴⁶ Bei den Arbeitnehmerinnen sind die Anteile in allen Entgeltgruppen gestiegen.

Im mittleren Dienst sieht die Situation aufgrund der Stellenausstattung anders aus. Die Zahl von A7-Stellen ist innerhalb der hamburgischen Verwaltung relativ gering. Gerade in den Bezirksämtern und in der Steuerverwaltung sind deutlich mehr A8-Stellen vorhanden. Beamtinnen und Beamte, die eine A6-Stelle inne haben, bewerben sich auf eine A8-Stelle. Obwohl Beamtinnen oder Beamte auf einer A8-Stelle tätig sind, können sie wegen des Verbots der Sprungbeförderung nach Ablauf der Erprobungszeit zunächst nur nach A7 und erst nach Ablauf eines Jahres nach A8 befördert werden (§ 20 Abs. 2 HmbBG).

Erst die Bezahlungsgruppe A9 im mittleren Dienst zeigt wiederum, dass es Frauen trotz ihrer hohen Präsenz in A8 noch nicht gelungen ist, in diese Position aufzusteigen. Hintergrund hierfür ist die hohe Verweildauer auf A9-Stellen und die überdurchschnittlich hohen Anteile von Männern in den Altersgruppen ab 40 Jahren. Während der Aufstieg auf A8-Stellen relativ zügig erfolgt, sind die Verweildauern auf den A9-Stellen entsprechend lang. Hinzu kommt, dass der Aufstieg vom mittleren in den gehobenen Dienst eine Hürde darstellt, die die Verweildauern auf den A9-Stellen des mittleren Dienstes beeinflussen. Dennoch sind Erfolge durch den Anstieg der Frauenanteile von 26,8 % auf 31,5 % bis 2009 ersichtlich. Gegenüber 2006 haben die Frauenanteile auch in den übrigen Bezahlungsgruppen im mittleren Dienst deutlich zugenommen, im Eingangsamte A6 sind sie mit 70 % gleich geblieben.

Weiterhin starke berufliche Segregation

Die berufliche Segregation von Frauen und Männern ist weiterhin deutlich vorhanden. Dies veranschaulicht Abbildung 9.

⁴⁶ Ohne Berücksichtigung von Lehrerinnen

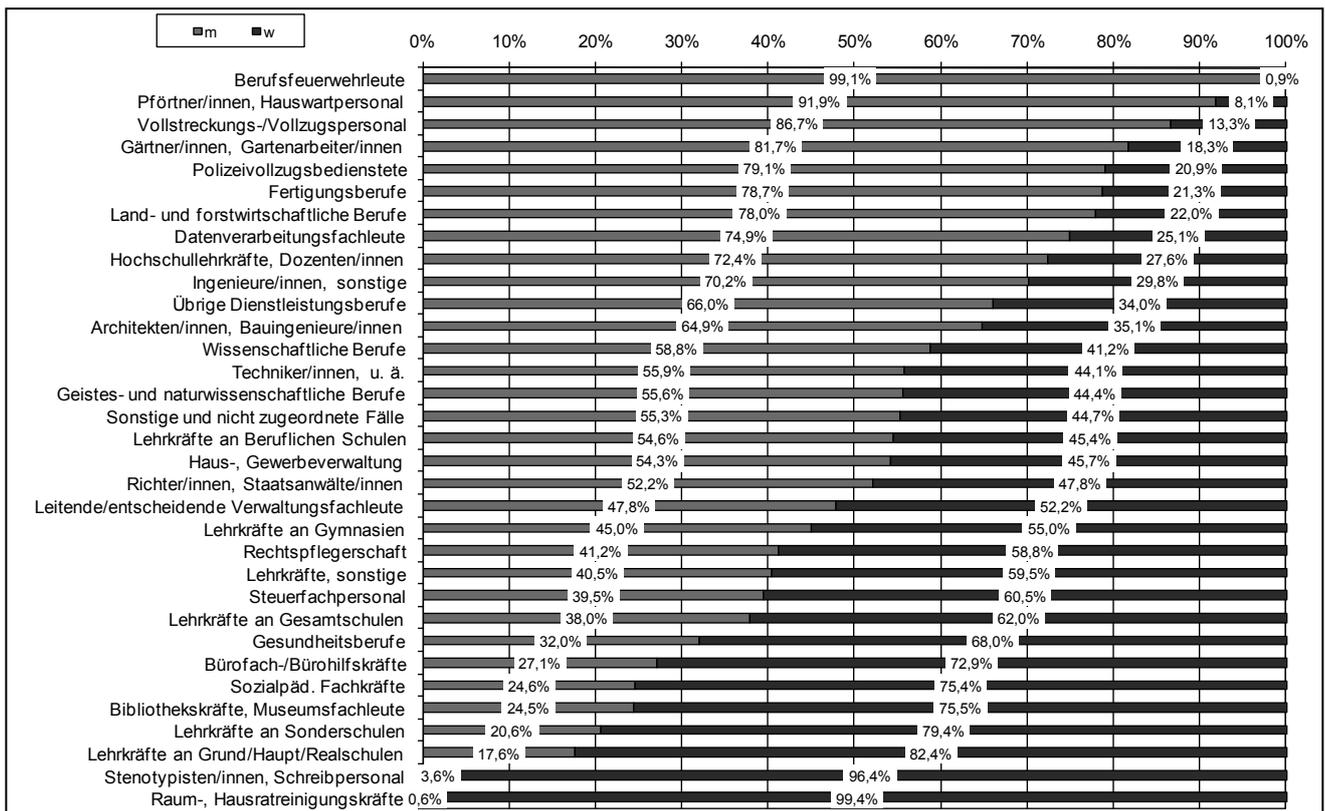


Abbildung 9: Berufliche Verteilung von Frauen und Männern in der hamburgischen Verwaltung im Jahr 2009

Dass Frauen überwiegend in Berufsgruppen beschäftigt sind, die weniger Einkommen beziehen, während Männer in den höher bezahlten Berufsgruppen tätig sind, lässt sich anhand der Verteilung allein nicht bestätigen. Die durchschnittlich geringeren Einkommen der Frauen hängen mit ihren zu geringen Anteilen in den oberen Einkommensstufen, aber vor allem mit ihrer besonders hohen Teilzeitquote zusammen.

Im Vergleich zum letzten Erfahrungsbericht zeigt sich, dass die Frauenanteile in den einzelnen Berufsgruppen fast überall zugenommen haben. Nur bei Pförtner/-innen, Hauspersonal, den übrigen Dienstleistungsberufen, der Haus-, Gewerbeverwaltung und den Stenotypisten/-innen, Schreibpersonal ist ein leichter Zuwachs der männlichen Beschäftigten zu verzeichnen. Bedauerlich ist nicht nur unter dem Gender-, sondern vielmehr unter dem Erziehungsaspekt, dass keine Zunahme bei den Lehrerberufen und den sozialpädagogischen Berufen der männlichen Beschäftigten stattgefunden hat. Im Gegenteil, gerade bei den sozialpädagogischen Fachkräften ist der Anteilsverlust der Männer mit 3,5 Prozentpunkten sehr hoch. Bei den Grund-, Haupt- und Realschullehrern ist ein Rückgang von 2 Prozentpunkten ebenfalls für den geringen Anteil zu hoch. Zwar mag allein mit einer höheren Präsenz männlicher Beschäftigte mit Erziehungs- und Lernauftrag die Problematik bei Jungen hinsichtlich höherer Abbrechungsquoten, geringerer und schlechterer Schulabschlüsse im Vergleich zu Mädchen nicht gelöst werden, die damit verbundene Vorbildfunktion ist dennoch als Maßnahme nicht zu unterschätzen. Jungen und Mädchen fehlt in diesen Bereichen die Vielfalt an Vorbildern, die nur dann entstehen kann, wenn Männer und Frauen mit und ohne Migrationshintergrund in unterschiedlichem Alter präsent sind.

Teilzeitbeschäftigung – die Domäne der Frauen?

Teilzeitbeschäftigung hat in der hamburgischen Verwaltung seit Jahren ein hohes Gewicht. Insgesamt arbeiteten 31,0 % aller Beschäftigten Teilzeit. Die geschlechtsspezifische Teilzeitquote lag 2009 bei den Frauen bei 48,8 % und bei den Männern bei 11,9 %. Gegenüber 2006 haben sich diese Quoten bei beiden Geschlechtern leicht erhöht (Frauen: 48,6 %, Männer: 11,4 %).

Dass Teilzeitbeschäftigung eine Domäne der Frauen ist, hat sich seit dem letzten Erfahrungsbericht nicht nur bestätigt, seitdem hat sich die Verteilung zwischen Frauen und Männern weiterhin in Richtung der teilzeitbeschäftigten Frauen verändert (Tabelle 9). 81,4 % der Teilzeitbeschäftigten sind Frauen, 2006 waren es 80,7 %.

Teilzeitbeschäftigung findet vom Beschäftigungsumfang betrachtet zu großen Teilen in einem Umfang von über 70 % statt. Arbeiteten 2006 ca. 39 % der Teilzeitbeschäftigten in einem Umfang von mehr als 70 %, waren es 2009 rd. 44 %. Zugenommen hat aber auch der Anteil der Teilzeitbeschäftigten, die weniger als die Hälfte der normalen Arbeitszeit tätig sind, nämlich von 17,2 % 2006 auf 18,5 % 2009 (siehe Personalstrukturbericht 2010, S. 23). Zwei Gründe sind für letzteres möglicherweise ursächlich: Frauen mit Familienaufgaben gehen zwar früher, aber in Teilzeit in den Beruf zurück und Teilzeitbeschäftigung hat auch für andere Beschäftigtengruppen an Interesse gewonnen.

D.7.3. Frauenförder-/Gleichstellungspläne

Dienststellen, in denen ein Personalrat oder Richterrat zu wählen ist, sind nach dem Gleichstellungsgesetz (§ 4) verpflichtet, einen Frauenförderplan auf der Grundlage ihrer Beschäftigtenstruktur zu erstellen und fortzuschreiben. Ein Frauenförder-/Gleichstellungsplan hat nach der gesetzlichen Auflage festzulegen, in welcher Zeit und mit welchen Maßnahmen der Anteil von Frauen insgesamt und speziell in den höheren Bezahlungsgruppen aller Laufbahnen und Berufe erhöht werden soll. Frauenförder-/Gleichstellungspläne werden dezentral erstellt und können daher differenziert auf die spezifische Situation der Beschäftigten in den Behörden, Ämtern und anderen Einrichtungen eingehen. Sie dienen als personalpolitisches und personalstrategisches Instrument. Regelmäßige kritische Überprüfungen der in Frauenförder-/Gleichstellungsplänen festgelegten Maßnahmen sind notwendig, um feststellen zu können, welche Maßnahmen erfolgreich waren und wo Anpassungen erforderlich sind. Der Arbeitskreis Gleichstellung, der sich aus Personalentwicklerinnen und -entwicklern aus den Behörden und Ämtern zusammensetzt, hat in seinen Empfehlungen für die Aufstellung von Frauenförder-/Gleichstellungsplänen dafür geworben, die Anzahl der Maßnahmen eher zu beschränken, dafür aber eine regelmäßige Überprüfung zur Wirksamkeit auch in einem kürzeren zeitlichen Abstand, z.B. alle zwei Jahre, durchzuführen.

Viele Jahre waren Frauenförder-/Gleichstellungspläne nicht in allen Behörden, Ämtern und Landesbetrieben vorhanden. Dies hat sich in den letzten Jahren grundlegend geändert. Nicht nur, dass heute in fast allen Dienststellen der hamburgischen Verwaltung Förderpläne vorliegen, auch die Aktualität hat deutlich zugenommen. Da im Gleichstellungsgesetz eine entsprechende Regelung fehlt, hatten sich die Behörden und Ämter darauf verständigt, dass als fortschreibungsbedürftig Pläne angesehen werden sollen, die älter als fünf Jahre sind. Vor diesem Hintergrund hat ein großer Teil der Behörden, Ämter und anderen Einrichtungen die Frauenförder-/Gleichstellungspläne auf ihre Aktualität hin überprüft. Der überwiegende Teil der Frauenförder- bzw. Gleichstellungspläne ist datiert aus den Jahren 2007 bis 2009. In einigen Behörden und Ämtern ist eine Fortschreibung im laufenden Jahr vorgesehen.

Die Zielgruppen der Maßnahmen der Frauenförder-/Gleichstellungspläne sind vielfältig: Sie richten sich nach wie vor an weibliche Beschäftigte, an beurlaubte und teilzeitbeschäftigte Frauen. Teilweise werden auch gezielt männliche Beschäftigte angesprochen. Zunehmend wird Führungskräftenachwuchs in den Blick genommen, insbesondere hinsichtlich der Besetzung von Projektleitungen oder Stellvertretungen. Soweit Vorgesetzte angesprochen werden, geht es inhaltlich z.B. um ihre Sensibilisierung und um die Verbesserung ihrer Führungskompetenz im Hinblick auf Gleichstellungsfragen.

Bei den Maßnahmen stehen die Karriereplanung und -chancen von Zielgruppen (Teilzeitbeschäftigte, weibliche Beschäftigte) zu unterstützen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch gezielte Maßnahmen, z.B. bei der Gestaltung der Arbeitszeit, zu fördern, im Mittelpunkt. Gezielte Mobilitätsförderung und Kontakt zu Beurlaubten halten, sind weitere mehrfach erwähnte Maßnahmen. Des Weiteren sind Maßnahmen zur Entwicklung der Gleichstellungspläne genannt: So werden regelmäßige Analysen vereinbart und geregelt, wie und mit welcher Beteiligung Maßnahmen evaluiert und weiter entwickelt werden.

Ausgewählte Maßnahmen der Behörden und Ämter werden im Rahmen der folgenden Abschnitte vorgestellt.

D.7.4. Ausbildung und Einstellung

Die Chancen von Frauen, einen Ausbildungsplatz in der hamburgischen Verwaltung zu erhalten, haben sich im Jahr 2009 recht unterschiedlich entwickelt (Tabelle 14).

	Bewerbungen			Einstellungen		
	m	w	Anteil Frauen in %	m	w	Anteil Frauen in %
Allgemeiner Verwaltungsdienst						
mittlerer Dienst	285	557	66,2%	20	71	78,0%
gehobener Dienst	285	496	63,5%	23	52	69,3%
höherer Dienst	209	225	51,8%	15	12	44,4%
Technischer Verwaltungsdienst						
gehobener Dienst	131	141	51,8%	8	7	46,7%
höherer Dienst	76	70	47,9%	3	2	40,0%
Finanzbehörde – Steuerverwaltung						
mittlerer Dienst	225	301	57,2%	10	15	60,0%
gehobener Dienst	260	437	62,7%	23	44	65,7%
Justizdienst						
mittlerer Dienst	472	425	47,4%	19	16	45,7%
gehobener Dienst	197	464	70,2%	9	9	50,0%
Polizei						
mittlerer Dienst	2015	817	28,8%	75	52	40,9%
gehobener Dienst	801	689	46,2%	33	23	41,1%
Feuerwehr						
mittlerer Dienst	1584	76	4,6%	81	1	1,2%
gehobener Dienst	55	4	6,8%	3	0	0,0%
höherer Dienst	24	3	11,1%	2	0	0,0%
Finanzbehörde - IuK-Trainee						
höherer Dienst	21	4	16,0%	6	0	0,0%
Lehrkräfte						
Alle Lehrämter	799	2551	76,1%	167	353	67,9%
Volks-/Realschulen	200	1281	86,5%	35	150	81,1%
Sonderschulen	44	167	79,1%	18	43	70,5%
Gymnasien	453	957	67,9%	66	96	59,3%
Berufliche Schulen	102	146	58,9%	48	64	57,1%

Tabelle 14: Bewerbungen und Einstellungen von Nachwuchskräften in der hamburgischen Verwaltung im Jahr 2009

Erfolgreich waren sie weiterhin im mittleren Dienst. Erfreulich sind auch die Zahlen aus dem Polizeibereich, wo nun mehr junge Frauen ausgebildet werden. Im gehobenen Dienst konnten sie sich im Bewerbungsverfahren ebenfalls erfolgreich im allgemeinen Verwaltungsdienst und in der Steuerverwaltung durchsetzen. Gemessen an der Zahl der Bewerbungen führte durchschnittlich jede zehnte

Bewerbung zur Zusage eines Ausbildungsplatzes. Dahinter steht auch die Tatsache, dass im Bewerbungsverfahren hohe Anforderungen an die schulischen Leistungen und die persönliche Entwicklung der Bewerberinnen und Bewerber gestellt werden. Bekanntlich haben heute die jungen Frauen vielfach die besseren Abschlussnoten in den unterschiedlichen Schulformen.

Im höheren allgemeinen und technischen Verwaltungsdienst haben sich die Frauen im Jahr 2009 etwas schlechter durchsetzen können. Eine Umkehr aus den bisher erfolgreicher Jahren daraus abzuleiten, erscheint in Anbetracht der geringen Fallzahlen nicht möglich.

Bemerkenswert sind die Zahlen im Bereich der Lehrkräfte. Gemessen an der Zahl der Bewerbungen waren Männer bei den Einstellungen erfolgreicher – zum Teil mit deutlichen höheren Erfolgsquoten. So hatten sie bei allen Lehrämtern eine Quote von fast 21 % gegenüber nahezu 14 % der Bewerberinnen.

Seit 2006 erhebt das Personalamt alle Bewerbungen und Einstellungen standardisiert nach Positionen und zwar unterschieden danach, ob die zu besetzende Stelle mit einer Führungsaufgabe verbunden ist. Als Führungskräfte wurden die Personen gezählt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu beurteilen haben. Bereits im letzten Erfahrungsbericht wurde angekündigt, dass zu einem späteren Zeitpunkt auch das Geschlecht der bisherigen Stelleninhaberin bzw. Stelleninhabers ausgewertet werden soll. Bisher ist die statistische Basis für eine derartige Auswertung noch nicht ausreichend.

ohne Führung	Bewerbungen		Einstellungen	
	Frauen	Männer	Frauen	Männer
einfacher Dienst	48,9%	51,1%	62,6%	37,4%
mittlerer Dienst	61,0%	39,0%	67,3%	32,7%
gehobener Dienst	52,2%	47,8%	64,8%	35,2%
höherer Dienst	59,2%	40,8%	60,5%	39,5%

mit Führung	Bewerbungen		Einstellungen	
	Frauen	Männer	Frauen	Männer
einfacher Dienst	22,4%	77,6%	11,8%	88,2%
mittlerer Dienst	53,2%	46,8%	70,0%	30,0%
gehobener Dienst	24,0%	76,0%	31,4%	68,6%
höherer Dienst	48,2%	51,8%	41,7%	58,3%

Tabelle 15: Bewerbungen und Einstellungen von Frauen und Männern in der hamburgischen Verwaltung im Jahr 2009

In allen Laufbahnen lag der Frauenanteil an den Bewerbungen für Stellen ohne Führungsaufgabe bei ca. 50 % und deutlich darüber, bei den Einstellungen waren die Frauen äußerst erfolgreich mit Werten von über 60 %. Anders ausgedrückt: Bewerbungen von Frauen führten bei den Stellen ohne Führungsaufgabe in allen Laufbahngruppen eher zum Erfolg.

Differenzierter ist das Bild bei Bewerbungen auf Führungspositionen. Auch hier zeigt der Vergleich der Frauenanteile an Bewerbungen und an Einstellungen, dass sich die Frauen im mittleren und

gehobenen Dienst erfolgreich beworben hatten. Im höheren Dienst waren dagegen die Männer die chancenreicheren Bewerber.

Um insgesamt die Bewerbungsverfahren transparenter und die Auswahlverfahren in der hamburgischen Verwaltung noch chancengerechter zu gestalten, hat das Personalamt 2007 einen Leitfaden zur professionellen Durchführung von Auswahlverfahren herausgegeben.⁴⁷ Darin wird u.a. auf Mechanismen hingewiesen, die eine Chancengleichheit der Bewerberinnen und Bewerbern behindern könnten. So gibt es besonders „anfällige“ Anforderungskriterien wie Konfliktverhalten oder Belastbarkeit, die zu verzerrten Bewertungen sowohl von Frauen als auch von Männern oder auch von Teilzeitbeschäftigten führen könnten. Auch bei Kriterien zur Beurteilung des Führungsverhaltens ist nach Aussagen des Leitfadens Vorsicht geboten. Subjektive Einstellungen zur Karriereorientierung von Männern und Frauen könnten die konkreten Beobachtungen überlagern.

Um zu gewährleisten, dass auch diese Aspekte in Auswahlverfahren berücksichtigt werden, weist der Leitfaden insbesondere auch auf die Bedeutung einer gleichmäßigen Verteilung von Frauen und Männern in Auswahlkommissionen hin. Das Personalamt achtet bei der Bildung von Gremien zur Durchführung von Assessmentcentern (AC) auf die paritätische Besetzung mit Frauen und Männern. Dieses Verfahren hat sich bewährt.

Dass Frauen in ACs besser abschneiden, da im AC die sogenannten soft-skills eine wichtige Rolle spielen, kann aus den Erfahrungen des Personalamtes nicht bestätigt werden. Aber auch die Vermutung, dass Männer besser abschneiden, ist nicht erkennbar. Aufgrund der hohen Qualitätsstandards der vom Personalamt durchgeführten ACs kann festgehalten werden, dass ACs ein sehr gutes Instrument für eine Personalauswahl sind, in der Transparenz, Objektivität und Fairness deutlich erhöht sind. Dies kommt gleichzeitig der Chancengleichheit zugute.

Generell gilt bei Einstellungen und Beförderungen, dass Bewerberinnen bei gleichwertiger Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung (Qualifikation) und bestimmten Geschlechterstrukturen in der Dienststelle vorrangig zu berücksichtigen sind (§ 6, 7 Gleichstellungsgesetz).⁴⁸ Bei der Bewertung der Qualifikation sind nach § 9 Absatz 2 Gleichstellungsgesetz die durch Familienarbeit erworbenen Fähigkeiten und Erfahrungen einzubeziehen. Einige Dienststellen haben diese Bewertungsmaßnahme in ihren Frauenförder- bzw. Gleichstellungsplan aufgenommen, um auf diese Regelung besonders aufmerksam zu machen.

D.7.5. Berufliche Entwicklung

Existiert für Frauen in der hamburgischen Verwaltung die sogenannte gläserne Decke, die ihre Karriere frühzeitig beendet? Werden die Bezahlungsstrukturen in den Laufbahnen betrachtet, so scheint

⁴⁷ Auswahlverfahren in der hamburgischen Verwaltung – Planung, Auswahlprozess, Entscheidung, Hamburg August 2007, <http://www.fhhintranet.stadt.hamburg.de/FHHintranet/Behoerden/PA/stammdaten/download-dateien/konzepte-berichte-publikationen/broschuere-auswahlverfahren.pdf>

⁴⁸ § 6 Gleichstellungsgesetz: „Bewerberinnen sind vorrangig zu berücksichtigen, bis Frauen innerhalb der Dienststelle, in der jeweiligen Bezahlungsgruppe der Laufbahn der Laufbahn oder des Berufs zur Hälfte vertreten sind. § 7 Gleichstellungsgesetz: „Bewerberinnen (sind) bei gleichwertiger Qualifikation vorrangig zu berücksichtigen bis Frauen innerhalb der Dienststelle innerhalb der jeweiligen Bezahlungsgruppe entsprechend ihrem Anteil an den Beschäftigten in der nächst niedrigeren Bezahlungsgruppe der Laufbahn oder des Berufs in der Dienststelle vertreten sind.“

diese Decke auf jeden Fall bei den höchsten Eingruppierungen zu existieren. Ein Beispiel ist der höhere Dienst. Hier scheint bereits die erste Stufe nicht leicht zu überwinden zu sein (Abbildung 10). Gleichwohl zeigen die Entwicklungen, dass sich in der Deckenhöhe etwas bewegt, selbst im Bereich der B-Besoldung. Ursächlich für diese Entwicklung ist die zunehmende Zahl von Einstellungen von Frauen in den Eingangssämtern. Dies gilt im Übrigen auch für die anderen Laufbahngruppen.

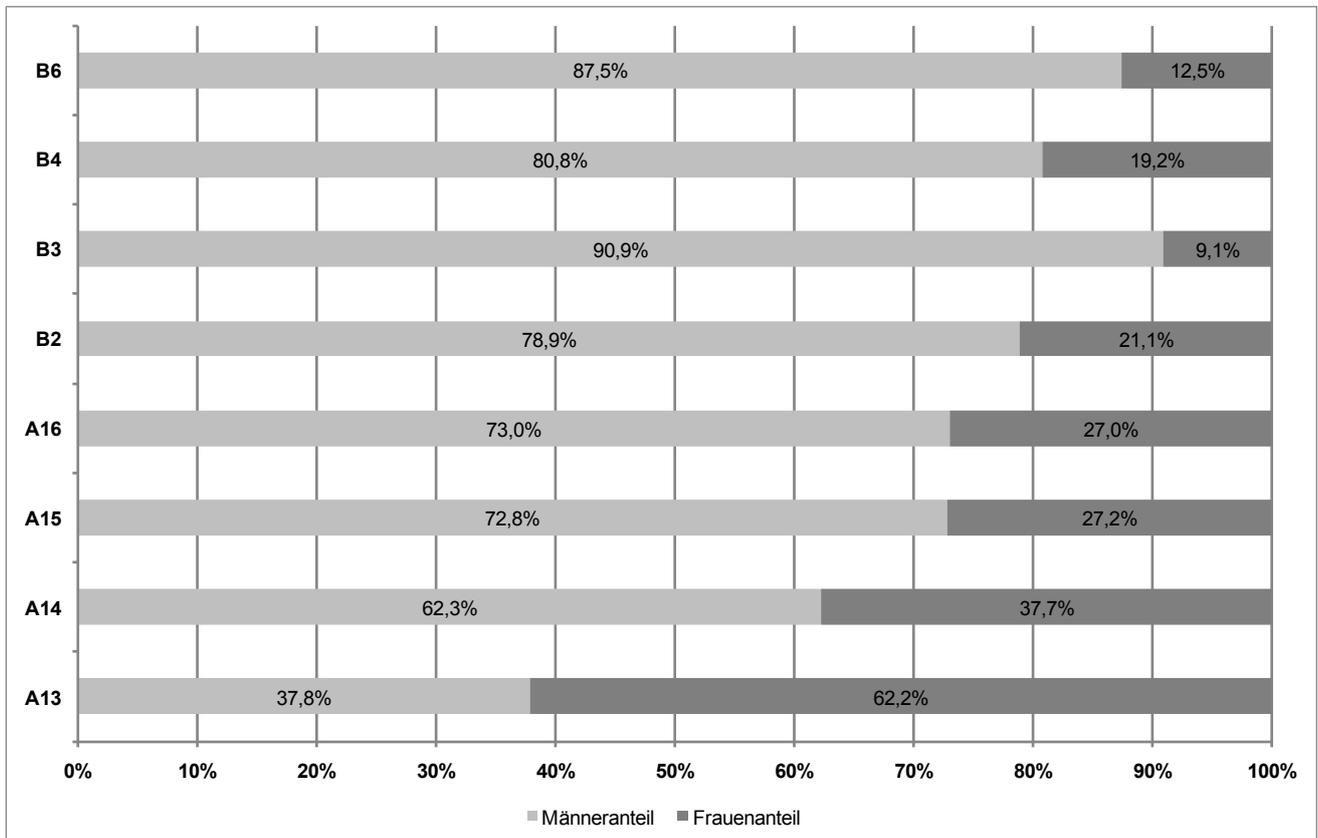


Abbildung 10: Verteilung von Frauen und Männern nach Bezahlungsgruppen im höheren Dienst der hamburgischen Verwaltung im Jahr 2009 (ohne Lehrkräfte)

Interessant sind die Strukturen im Richter- und Staatsanwaltsbereich. So ist im R1-Bereich die Verteilung von Frauen und Männer ausgewogen, aber bereits auf der R2-Ebene ist der Frauenanteil deutlich geringer (siehe Tabelle 12).

Verglichen mit anderen Bundesländern hat Hamburg in den Spitzenpositionen in der Verwaltung teilweise Nachholbedarf. So liegt er auf Bezirksamtsebene im Durchschnitt, auf Amtsleitersebene eher unterdurchschnittlich, wie es der 2009 erstmals erschienene Atlas zur Gleichstellung von Frauen und Männern in Deutschland ausweist.⁴⁹

Die unterschiedliche Verteilung von Frauen und Männern in Führungspositionen hat zu einer Vereinbarung der Regierungsparteien im Koalitionsvertrag geführt; diese wurde in das Regierungsprogramm übernommen. Danach ist eine Beteiligung von mindestens 40 % beider Geschlechter an

⁴⁹ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Atlas zur Gleichstellung von Frauen und Männern in Deutschland, Oktober 2009, S.14 und S.16

Leitungsfunktionen anzustreben.⁵⁰ Die Behörden und Ämter sind aufgefordert, Entwicklungspläne zur Erreichung dieses Ziels aufzustellen. Das federführende Personalamt hat neben der Überprüfung seiner eigenen Instrumente im Bereich Führungskräftegewinnung und -entwicklung den Behörden und Ämtern Unterstützung bei deren Erstellung von Entwicklungsplänen angeboten. Darüber hinaus wird es Maßnahmen konzipieren, um karriereorientierte Frauen zu fördern und ihren Bewerbungsanteil zu erhöhen (Stichwort: Talentmanagement). Vor allem gilt es Karrierewege für Beschäftigte zur Vereinbarung von Beruf und Familie – und dies sind insbesondere Frauen – zu eröffnen. Vor dem Hintergrund des überhöhten Anteils von Frauen in der hamburgischen Verwaltung ist eine Erhöhung der Beteiligung von Frauen in Führungspositionen eine wichtige Aufgabe.

Auch vor diesem Hintergrund erfolgte für das Jahr 2009 erstmals eine Erhebung über die Zahl der Führungskräfte in der hamburgischen Verwaltung, die in PAISY vorgenommen wurde.⁵¹

Insgesamt wurden für die hamburgische Verwaltung 7.122 Führungskräfte gezählt⁵², davon 2.655 Frauen. Der Frauenanteil beträgt somit 37,3 %. Im Arbeitnehmerbereich ist der Frauenanteil mit 48,0 % deutlich höher als im Beamtenbereich mit 34,2 %. Verteilt auf die einzelnen Behörden und Ämter einerseits, die Einrichtungen und Landesbetriebe andererseits, sind deutliche Unterschiede zu erkennen (Tabelle 16 und 17).

Innerhalb der Einzelpläne, in denen rd. 5.300 Führungskräfte tätig sind, beträgt der Frauenanteil 38,8 %.

⁵⁰ Für die Vereinbarung zur höheren Beteiligung von Frauen bei der Gremienbesetzung ist die Arbeitsstelle Vielfalt in der Justizbehörde zuständig.

⁵¹ Definition für Vorgesetzte: Vorgesetzte/r ist die/derjenige, die/der Mitarbeiterverantwortung trägt und/oder Erstbeurteilende/r ist. Der Personenkreis ergibt sich aus den jeweiligen Verwaltungsgliederungsplänen, den jeweiligen Stellenbeschreibungen sowie aus den Listen der Erstbeurteilenden.

⁵² Ausgewertet wurde der statistische Personalbestand nach Laufbahngruppen ohne die Laufbahngruppe des einfachen Dienstes.

	Frauenanteil	
	Führungskräfte	alle Beschäftigte
Bürgersch., RH	28,1%	53,6%
Senat, Senatsämter	34,7%	63,2%
BA Hamburg-Mitte	34,2%	58,6%
BA Altona	37,7%	57,0%
BA Eimsbüttel	37,9%	59,6%
BA Hamburg-Nord	41,9%	59,3%
BA Wandsbek	42,8%	61,5%
BA Bergedorf	36,8%	58,2%
BA Harburg	44,6%	59,4%
Justizbehörde	43,8%	53,3%
Behörde f. Schule u. Berufsbildung	57,1%	68,9%
Behörde f. Wiss. u. Forschung	42,9%	55,9%
Behörde f. Kultur, Sport u. Medien	37,0%	59,8%
Behörde f. Soziales u. Gesundh.	46,0%	59,3%
Behörde f. Stadtentw. u. Umwelt	24,8%	44,3%
Behörde f. Wirtschaft u. Arbeit	35,9%	52,3%
Behörde für Inneres	12,1%	22,1%
Finanzbehörde	40,1%	59,3%
Insgesamt	38,8%	52,6%

Tabelle 16: Frauenanteile an Führungskräften in den Behörden und Ämtern der hamburgischen Verwaltung im Jahr 2009

In den Einrichtungen und Landesbetrieben waren insgesamt 1.822 Führungskräfte tätig, der Frauenanteil betrug 33,0 %.

		Frauenanteil	
		Führungskräfte	alle Beschäftigte
Einrichtungen § 15 LHO	Beh. f. Stadtentwicklung und Umwelt/Hochbau	23,5%	36,1%
	Feuerwehrakademie Hamburg	8,3%	9,9%
	HafenCity Universität Hamburg	32,0%	46,3%
	Hochsch. f. angew. Wissensch. Hamburg	21,4%	37,3%
	Hochschule der Polizei	50,0%	38,1%
	Hochschule für bildende Künste	28,6%	42,9%
	Hochschule für Musik und Theater	25,0%	38,8%
	Immobilienmanagement	29,0%	51,6%
	Institut f. Hygiene u. Umwelt	39,1%	58,8%
	Kasse.Hamburg	50,0%	51,8%
	Staats- und Universitätsbibliothek	67,9%	65,7%
	Technische Universität Hamburg-Harburg	19,3%	38,2%
	Universität Hamburg	31,1%	50,9%
	Zentrum für Aus- und Fortbildung Hamburg	63,6%	68,2%
	Insgesamt	30,0%	47,2%
Landesbetriebe § 26 LHO	Großmarkt Obst, Gemüse u. Blumen (Landesbetr. AG)	0,0%	17,5%
	Hamburgische Münze (Landesbetrieb ZM)	0,0%	34,7%
	Landesbetr. Geoinform. u. Vermessung	24,4%	44,8%
	Landesbetrieb Erziehung u. Berufsbildung	57,6%	70,1%
	Landesbetrieb Hamb. Volkshochschule	63,3%	76,7%
	Landesbetrieb Rathaus-Service	100,0%	43,2%
	Landesbetrieb Verkehr	37,5%	61,6%
	Landwirtschaft Hahnöfersand	0,0%	0,0%
	LB Hamb. Institut f. Berufl. Bildung	38,1%	47,2%
	LB Strassen Brücken u. Gewässer	18,6%	24,7%
	Planetarium Hamburg	0,0%	40,0%
	Zentrum f. Personaldienste	48,0%	61,7%
	Insgesamt	38,5%	49,2%
Einrichtungen § 15 LHO Landesbetriebe § 26 LHO		33,0%	48,1%

Tabelle 17: Frauenanteile an Führungskräften in den Landesbetrieben und Einrichtungen im Jahr 2009

Sowohl der Frauenanteil an den Führungskräften insgesamt als auch die Unterscheidung nach Behörden, Ämtern und Landesbetrieben ist allein nicht ausreichend, um Maßnahmen zu entwickeln. Selbst wenn Behörden die 40 %-Marke erreicht haben, zeigt sich durchaus eine ungleiche Teilhabe, wenn sie gemessen an ihrem Frauenanteil noch keine genügende Repräsentanz an Frauen in Führungspositionen erreicht haben. Umgekehrt gilt dies gleichfalls: Haben Behörden und Ämter einen niedrigen Frauenanteil (z.B. die Behörde für Inneres) ist eine Führungsbeteiligung in Richtung 40 % unrealistisch. Der Vergleich des Frauenanteils mit Führungsaufgabe und dem Frauenanteil in der Institution ist der Maßstab.

Entwicklungspläne können am Vergleich dieser Daten zwar ansetzen. Für Maßnahmen sind jedoch weitere Informationen notwendig. Die Aufteilung der Führungspositionen in Laufbahngruppen ist ein

solcher Maßstab zur Klärung, in welchen Bereichen Frauen unterrepräsentiert sind. Während im mittleren Dienst der Frauenanteil an Führungspositionen bei 57,3 %, liegt er im gehobenen Dienst bei 35,1 % und im höheren Dienst bei 35,5 %. Wie unterschiedlich die Aufteilung der Führungspositionen in den einzelnen Bereichen ist, sei am Beispiel der Behörden und Ämter für den höheren Dienst dargestellt (Tabelle 18).

	Frauenanteil	
	Führungskräfte	alle Beschäftigte
Bürgersch., RH	22,2%	32,1%
Senat, Senatsämter	31,2%	43,0%
BA Hamburg-Mitte	42,4%	58,4%
BA Altona	37,8%	50,0%
BA Eimsbüttel	30,0%	44,8%
BA Hamburg-Nord	39,1%	58,3%
BA Wandsbek	36,6%	51,8%
BA Bergedorf	40,0%	42,9%
BA Harburg	31,4%	38,2%
Justizbehörde	34,6%	47,8%
Behörde f. Schule u. Berufsbildung	49,6%	63,7%
Behörde f. Wiss. u. Forschung	37,5%	46,4%
Behörde f. Kultur, Sport u. Medien	25,0%	45,8%
Behörde f. Soziales u. Gesundh.	44,9%	53,2%
Behörde f. Stadtentw. u. Umwelt	23,7%	38,9%
Behörde f. Wirtschaft u. Arbeit	31,7%	41,1%
Behörde für Inneres	18,4%	25,5%
Finanzbehörde	30,1%	30,0%
Insgesamt	40,0%	58,2%

Tabelle 18: Frauenanteile in den Behörden und Ämtern der hamburgischen Verwaltung im höheren Dienst im Jahr 2009

Verschiedene Dienststellen haben inzwischen eine Reihe von Maßnahmen in ihren Frauenförder- oder Gleichstellungsplänen festgehalten, um eine stärkere Teilhabe von Frauen in Führungspositionen zu erreichen.

Beispiele behördenspezifischer Maßnahmen:

- Im Rahmen von Personalentwicklungsgesprächen sollen Frauen in der JB gezielt auf ihre beruflichen Entwicklungswünsche angesprochen werden und die Qualifizierungsmöglichkeiten innerhalb der Dienststelle erörtert werden. Qualifizierte Mitarbeiterinnen sollen ermutigt werden, sich insbesondere für Führungsaufgaben zu bewerben.
- Die BWF hat im Handlungsfeld „Erhöhung des Frauenanteils pro Laufbahn auf 50 % und insbesondere bei Führungspositionen“ als Maßnahme u.a., eine verstärkte Einbindung von Frauen in Projektleitungen vereinbart. Außerdem wurde ein Mentoring-Programm als Fortsetzung eines Coaching-Programms für weibliche Führungskräfte entwickelt. Des Weiteren wurde eine Bausteinreihe für den Führungsnachwuchs des gehobenen Dienstes entwickelt, in dem Grundlagen des Führens und Module zur Frauenförderung vermittelt werden mit dem Ziel insbeson-

dere junge Frauen auf eine Führungsaufgabe vorzubereiten. Auch ein Seminar mit dem Thema „Eigene Karrierestrategien reflektieren“ soll das Ziel unterstützen.

- Die BSU hat als Führungsaufgabe in ihrem Gleichstellungsplan festgelegt, dass Stellvertretungsfunktionen bevorzugt mit Frauen besetzt werden sollen. Damit soll erreicht werden, dass Frauen Führungserfahrung gewinnen und damit ihre Chancen erhöhen, Führungsfunktionen zu übernehmen.
- Frauen aus Schule und Verwaltung, die sich bezüglich ihrer Karrierechancen beraten lassen möchten, stehen individuelle Beratungsangebote sowie behördenspezifische bzw. schulspezifische Seminare zur Verfügung. In 2009 ist ein einjähriges Pilotprojekt zur Förderung von weiblichem Führungsnachwuchs in Hamburger Schulen gestartet worden. Das Pilotprojekt wird mit Fortbildungsangeboten, Informationsmaterialien und Beratung begleitet. Weitere Informationen sind unter: www.mentoring.hamburg.de zu finden.
Seit zwei Jahren wird für Büroleitungen in den Schulen eine Coachingreihe angeboten, die insbesondere auch der Vernetzung der Führungskräfte dient.
- Das Personalamt hat ein Seminar zum Thema „Was erwartet mich im Assessmentcenter?“ für Frauen ab A11/E11 durchgeführt. Außerdem sollen im Rahmen von Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche (MAVG) berufliche Entwicklungspläne und Karrierevorstellungen thematisiert werden.
- Im Bereich der BfI werden zur Verbesserung der Karriereplanung Workshops mit dem Thema „Karriere von Frauen und Männer unter dem Fokus – Lebenskarriere“ organisiert. Dabei sollen Frauen ermutigt werden, sich für höhere Besoldungs- und Vergütungsgruppen zu bewerben oder Führungsaufgaben zu übernehmen und familiäre Aufgaben anders zu verteilen; Männer sollen überdenken, ob sie in bestimmten Lebensphasen Elternzeit, Telearbeit oder Teilzeit wählen.
- Die Besetzung von Stellvertreterfunktionen und die Übertragung von Projektleitungen verstärkt an Frauen zu vergeben, hat sich auch der LSBG als Ziel in seinem Gleichstellungsplan gesetzt. Frauen sollen verstärkt Fortbildungen zur Vorbereitung auf eine Führungsaufgabe angeboten werden.
- Die BSB ist eine Kooperation mit der JB, BWF und BSG eingegangen, die eine Bausteinreihe für Führungskräftenachwuchs entwickelt haben. Sie dient der Vernetzung potentieller Führungskräfte und soll fortgesetzt werden.

Um Beschäftigten im gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst die Möglichkeit des Aufstiegs in den höheren Dienst zu ermöglichen (prüfungsgebundener Aufstieg), wurde den Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung erstmals in 2009 ein Master-Studium an der Hochschule für Angewandte Wissenschaft (HaW) angeboten. Von den 34 Bewerberinnen und 29 Bewerbern wurden 28 Frauen und 20 Männer zum AC eingeladen. 14 Frauen und 6 Männer erhielten die Zusage zu dem Masterstudium.⁵³

Im mittleren Dienst wird ein prüfungsgebundener Aufstiegslehrgang alle drei Jahre angeboten; 2009 waren von den 22 teilnehmenden Personen 16 Frauen und 6 Männer. Dieses Geschlechterverhältnis entsprach auch ungefähr früheren Aufstiegslehrgängen. Der mittlere allgemeine Verwaltungsdienst ist stark frauendominiert. Dies hängt mit der Berufsorientierung von jungen Frauen und Män-

⁵³ Im prüfungsfreien Aufstieg ist das Geschlechterverhältnis umgekehrt: Im vergangenen Jahr waren von 262 Aufstiegsbeamtinnen und -beamten 207 Männer und 55 Frauen.

nern zusammen; junge Frauen wählen in deutlich höherem Maße Büroarbeitsplätze als junge Männer.

Um jungen, karriereorientierten Frauen, die sich in der Familienphase befinden oder diese planen, die Karriereplanung zu erleichtern, wurde von Personalamt/ZAF ein Fortbildungsangebot als Pilotprojekt gestaltet. 19 Frauen, davon allein neun Polizistinnen erhalten ein Fortbildungsangebot mit sechs Seminartagen, um ihre Karriere mit familiären Verpflichtungen vereinbaren zu können (Inhalte sind z.B. Karriere – Motive, Werte, Mythen; Bindungsmanagement zur Organisation; Projektmanagement; Karriereplanung durch Kompetenzanalyse). Das Projekt ist im September 2009 gestartet und endet 2011. Anschließend wird eine Evaluation durchgeführt und geprüft, ob diese Maßnahme in das Fortbildungsprogramm des ZAF aufgenommen wird.

Die weit in die 1980er Jahre zurückreichende Diskussion um Frauen in Führungspositionen, die nicht den gewünschten Erfolg in den vergangenen Jahrzehnten zeigte, hatte das Personalamt veranlasst, mit einem externen Experten und Expertinnen aus ausgewählten Behörden über den Stand der Forschung und eventuelle Handlungsansätze zu diskutieren. Es wurde der Schwerpunkt auf die Frage gelegt, wie können wir karriereorientierte Frauen gewinnen und an uns binden. Gefragt wurde auch, ob unser Marketing die richtigen Signale aussendet, dass die hamburgische Verwaltung (auch) karrierebewusste Frauen und Männer sucht. Diskutiert wurde, ob der Dienstherr und Arbeitgeber FHH nicht vielmehr mit seiner umfangreichen Palette an arbeitszeitlichen Möglichkeiten eher signalisiert, dass Karriere im Vergleich zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine untergeordnete Rolle spielt. Empfohlen wurden die Erstellung eines Masterplans und die kritische Betrachtung des Marketing-Konzeptes hinsichtlich Karriereorientierung.⁵⁴

In einem ersten Schritt unterzieht das Personalamt seine Maßnahmen im Bereich Führungskräfteauswahl und Führungskräfteentwicklung einem Gleichstellungs-Check.⁵⁵ Vorrangiges Instrument bei vielen Unternehmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen ist Mentoring, eine Maßnahme, die das Personalamt pilotmäßig durchgeführt hat. Inzwischen ist eine Vereinbarung nach § 94 HmbPersVG über die Einführung von Mentoring als Instrument der Führungskräfteentwicklung mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften vereinbart worden, so dass nunmehr Mentoring in der allgemeinen Verwaltung neu angeboten wird.

Die guten Erfahrungen mit diesem Instrument berichtet auch die BSB, die in Schulen Mentoring für weibliche Mentees als Pilotprojekt durchgeführt hat.⁵⁶

Vielfach wird u.a. in den Frauenförder- und Gleichstellungsplänen auf das MAVG verwiesen. Dieses eignet sich, Maßnahmen zu konkretisieren, damit beispielsweise Mitarbeiterinnen eine Führungsrolle in absehbarer Zeit übernehmen. Dieses Instrument hat allerdings praktisch in den Behörden und Ämtern in den letzten Jahren an Bedeutung verloren. Hier gilt es, dieses Instrument wieder „zu entdecken“ und es seiner flächendeckenden Bedeutung zuzuführen. Dafür tragen insbesondere die Führungskräfte eine große Verantwortung.

In seiner vierteljährlichen Veröffentlichung blickpunkt personal Heft 4/2009 für Personalverantwortliche hatte sich das Personalamt als Schwerpunktthema „Frauen in Führung“ gewählt.

⁵⁴ Vgl. Michel Domsch, blickpunkt personal 4/2009

⁵⁵ Vgl. Eva Gnacke, blickpunkt personal 4/2009

⁵⁶ Vgl. Dirk Schneider, blickpunkt personal 4/2009

D.7.6. Arbeitszeiten und -formen

Arbeitszeitsouveränität gewinnt an Bedeutung für die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten. Nicht nur die zeitliche Flexibilität, sondern auch das Arbeiten an einem anderen Ort – vorzugsweise zuhause – wird zunehmend als vorteilhaft angesehen. Die Kombination aus zeitlicher Flexibilität und örtlicher Mobilität bedeutet besonders für Frauen mit familiären Aufgaben eine Erleichterung. Durch ihre stärkere Teilhabe an der Kinderbetreuung profitieren mehr und mehr Männer von den neuen Arbeitsformen. Künftig wird das Thema Pflege von Angehörigen stärker zu berücksichtigen sein und damit ebenfalls flexibel gestaltete Arbeitsbedingungen für beide Geschlechter erforderlich machen.

Die Maßnahmen der Behörden, die das Zertifikat Audit „berufundfamilie“ haben, zielen maßgeblich auf den Bereich Arbeitszeiten und Arbeitsformen. Sei es Flexibilisierung der Mittagspause, Beurlaubtenservice oder Ausweitung von Telearbeit, immer geht es um mehr Souveränität über die Arbeitszeit und damit die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. generell Beruf und Privatleben, also Work-Life-Balance, um nicht allein Frauen und Männer mit Kindern im Blick zu haben.

Teilzeitbeschäftigung

Wie bereits erwähnt, hat Teilzeitarbeit inzwischen eine hohe Bedeutung in der hamburgischen Verwaltung. Teilzeitbeschäftigung wird weiterhin schwerpunktmäßig von Frauen wahrgenommen. 3.770 Teilzeitbeschäftigte sind männlich, 16.521 weiblich, damit waren 81,4 % der Teilzeitbeschäftigten Frauen (siehe Personalstrukturbericht 2010. Abschnitt 2.2.1).

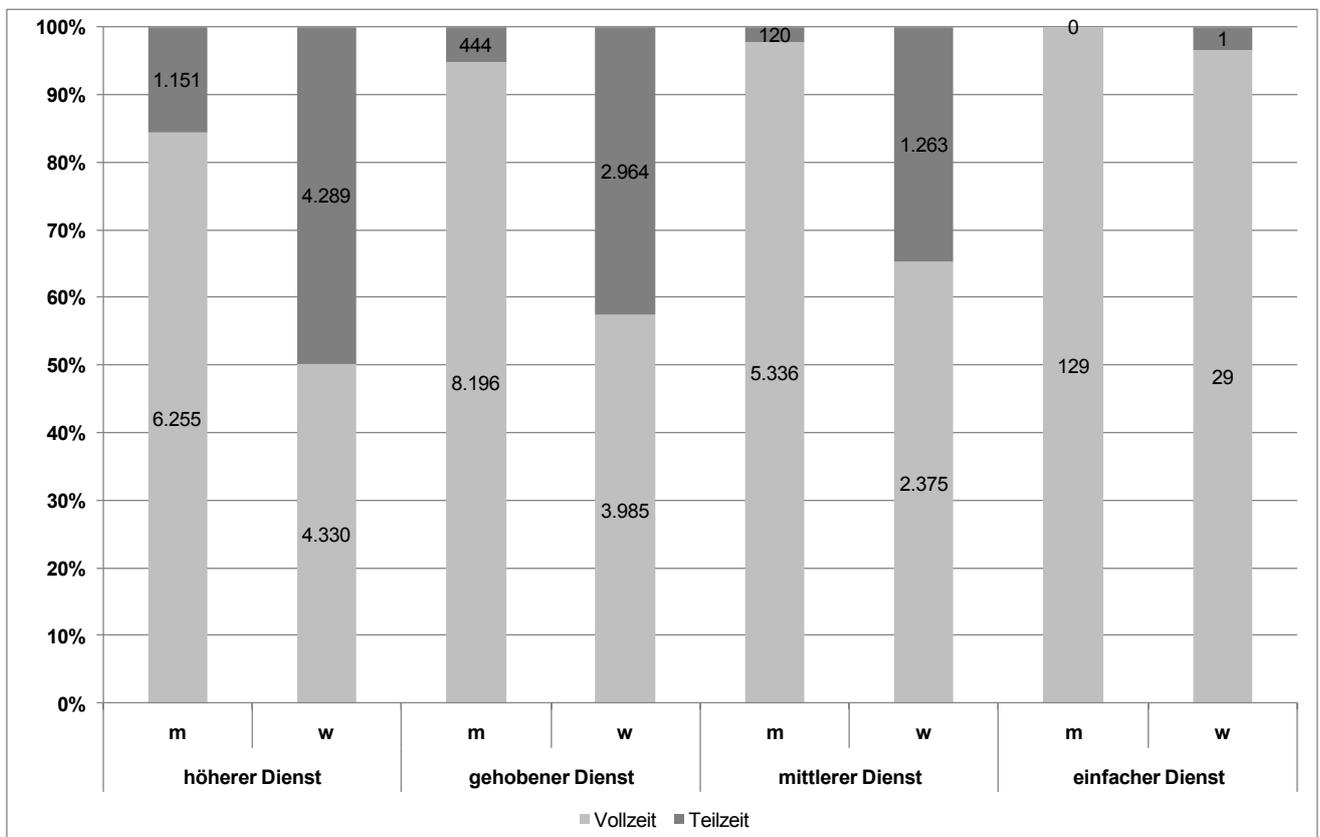


Abbildung 11: Verteilung der Arbeitszeiten der Beamtinnen und Beamten nach Laufbahngruppen im Jahr 2009

Auf der Basis des budgetrelevanten Personalbestandes zeigt sich, dass es nur im höheren Dienst einen signifikanten Anteil von Beamten gibt, die teilzeitbeschäftigt sind und die 67,1 % der gesamten männlichen Teilzeitbeschäftigten im Beamtenbereich tätig sind (Abbildung 11). Im gehobenen und mittleren Dienst hat Teilzeitbeschäftigung von Männern mit 25,9 % und 7,0 % eine deutlich geringere Bedeutung.

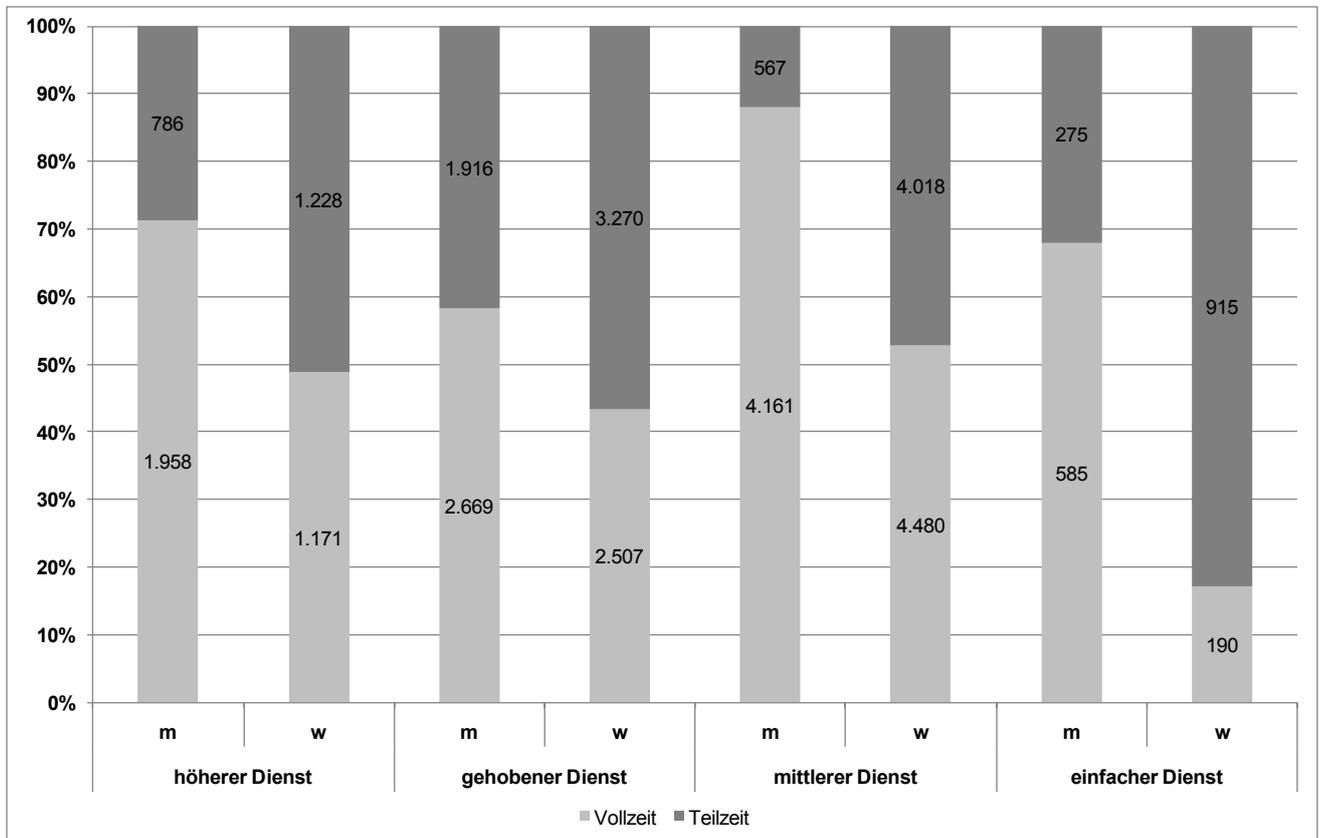


Abbildung 12: Verteilung der Arbeitszeiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach Laufbahngruppen im Jahr 2009

Bei den männlichen Arbeitnehmern ist die Verteilung von Teilzeitarbeit nach Laufbahngruppen differenzierter: 22,2 % im höheren Dienst, 54,1 % im gehobenen Dienst, 16,0 % im mittleren Dienst und im einfachen Dienst 7,8 % (Abbildung 12).

Es ist davon auszugehen, dass sich die Gründe für die Wahrnehmung von Teilzeitarbeit zwischen Frauen und Männern nach wie vor deutlich unterscheiden. Der hohe Prozentsatz von Frauen, der in der Familienphase ihre Arbeitszeit reduziert, macht dies vorwiegend aus Gründen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Hohe Teilzeitquoten treten ab der Altersgruppe 30 bis 39 Jahre auf (Tabelle 19).

			insgesamt	bis 29 Jahre	30 bis 39 Jahre	40 bis 49 Jahre	50 bis 59 Jahre	über 60 Jahre
Beamtenbereich	höherer Dienst	Männer	15,5%	13,9%	18,9%	14,3%	12,7%	18,4%
		Frauen	49,8%	27,7%	48,3%	55,4%	48,6%	51,1%
	gehobener Dienst	Männer	5,1%	4,1%	5,8%	5,2%	4,2%	10,8%
		Frauen	42,7%	16,0%	44,6%	54,4%	45,1%	46,9%
	mittlerer Dienst	Männer	2,2%	1,2%	1,8%	2,7%	2,4%	7,1%
		Frauen	34,7%	7,4%	39,0%	47,2%	39,2%	39,7%
	einfacher Dienst	Männer	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
		Frauen	3,3%	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	0,0%
Arbeitnehmerbereich	höherer Dienst	Männer	28,6%	34,1%	29,2%	22,4%	22,6%	40,8%
		Frauen	51,2%	45,4%	51,6%	53,3%	50,4%	62,0%
	gehobener Dienst	Männer	41,8%	87,3%	46,2%	16,4%	17,0%	32,2%
		Frauen	56,6%	76,2%	54,9%	51,4%	43,1%	57,3%
	mittlerer Dienst	Männer	12,0%	13,2%	14,0%	7,9%	9,9%	27,1%
		Frauen	47,3%	20,9%	52,9%	51,5%	46,0%	56,5%
	einfacher Dienst	Männer	32,0%	87,1%	46,3%	19,2%	16,1%	39,6%
		Frauen	82,8%	94,8%	86,4%	81,7%	79,9%	81,1%

Tabelle 19: Teilzeitquoten nach Status-, Laufbahn- und Altersgruppen in der hamburgischen Verwaltung im Jahr 2009⁵⁷

Ein wesentlicher Grund für höhere Teilzeitquoten im Arbeitnehmerbereich bei den über 60jährigen Männern und Frauen ist die Altersteilzeit. Frauen machen von dieser Möglichkeit mehr als Männer Gebrauch; so war 2009 die Zahl der Frauen in der Altersteilzeit mit 1.284 Beschäftigten höher als der Männer mit 790 Beschäftigten.

Bei den Frauen vermischen sich in dieser Altersgruppe anscheinend zwei Einflüsse: Zum einen nehmen teilzeitbeschäftigte Frauen nicht wieder eine Vollzeitbeschäftigung nach der Familienphase auf, zum anderen gehen vollzeitbeschäftigte Frauen vorzeitig in den Ruhestand.

Die Chance, eine Vollzeitbeschäftigung wieder aufzunehmen, hat nicht jede Beschäftigte. Während Beamtinnen und Beamte nach Ablauf der bewilligten Teilzeitbeschäftigung die Gewähr auf einen vollen Arbeitsplatz haben, ist dies bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern nur dann der Fall, wenn dies vertraglich vereinbart ist. In einigen Dienststellen wurden Reduzierungen der Arbeitszeit in der Vergangenheit teilweise nicht befristet, so dass betroffene Frauen sich einen Arbeitsplatz mit einer höheren Arbeitszeit suchen müssen, wenn sie wieder in größerem Umfang arbeiten möchten. Bei knappen Mitteln im Personalbudget ist dies nicht unbedingt gewährleistet.

Die hohen Teilzeitquoten über die Familienphase mit der Betreuung der Kinder hinaus könnte aber auch Ausdruck dafür sein, dass nach der Kinderbetreuungszeit mehr und mehr Frauen in die Pflegesituation von Angehörigen kommen. Zunehmend werden davon – wie bereits erwähnt – Männer betroffen sein. Gesetzliche Regelungen mit der Möglichkeit der Teilzeitbeschäftigung und Beurlaubung zur Pflege Angehöriger sind vorhanden.

⁵⁷ Im gehobenen Dienst des Arbeitnehmerbereiches ist eine „Sonderentwicklung“ zu berücksichtigen, da eine hohe Zahl von Beschäftigten sonstige Vergütungen im Rahmen geringfügiger Beschäftigung (z.B. studentische Hilfskräfte an den Universitäten) erhalten, die sich bei Frauen und Männer unterscheiden.

Folgende Eckpunkte kennzeichnen die gesetzlichen Rahmenbedingungen für die teilweise Freistellung vom Dienst zur Pflege von Angehörigen. Für **Beamtinnen und Beamte** besteht die Möglichkeit, unter den Voraussetzungen des § 2 Pflegezeitgesetzes (PflegeZG) einen Sonderurlaub von bis zu 10 Arbeitstagen für die Pflege von erkrankten Angehörigen unter Beibehaltung des Beihilfeanspruchs zu erhalten. Es gelten weiterhin die Sonderurlaubsansprüche.⁵⁸ Für den **Arbeitnehmerbereich** ist dies in § 3 PflegeZG geregelt.

Die Kinderbetreuung betreffend hat der Senat am 16. März 2010 durch die Verordnung zur Änderung der Elternzeitverordnung die Elternzeit für Großeltern auch für Beamtinnen und Beamte eingeführt.

Auch die auditierten Behörden (BSG, BSU, BWA, Personalamt (in Vorbereitung)) haben einen Schwerpunkt Vereinbarkeit von Beruf und Pflege in ihre Programme aufgenommen. Maßnahmen, um die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zu ermöglichen, sind anders zu gestalten als Maßnahmen für die Vereinbarkeit von Beruf und Kinderbetreuung. Das Personalamt hat dies als „Arbeitspaket“ auf seiner Agenda; es wird dies gemeinsam mit den Behörden, Ämtern, Landesbetrieben und Einrichtungen bewegen.

Vielfach klagen Teilzeitbeschäftigte über eine mangelnde Akzeptanz. Um sich untereinander zu stärken, plant das BA Eimsbüttel eine Teilzeitbörse, in der sich bereits in Teilzeit Arbeitende als auch Teilzeitarbeitsplanende austauschen können. Ziel soll sein, dass sich z.B. Bewerbungs- und damit spätere Arbeitsteams bilden können, sowohl auf reiner Mitarbeiterbasis als auch als Führungstandems. Auch die Förderung der Mobilität wäre wünschenswert. Das Amt G der BSG hat einen Codex Teilzeit als Leitfaden erarbeitet, mit dem Ziel für mehr Verständnis untereinander zu werben. Außerdem soll in Führungskräftebildungen verstärkt die Sensibilisierung für das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie erfolgen. Im Rahmen von Stellenausschreibungen wird in der BSU geprüft, ob die Stelle für Teilzeitkräfte oder Personen nach längerer Beurlaubung geeignet ist. Diese Aspekte sollen in Ausschreibungen besonders hervorgehoben werden.

Teilzeitarbeit in höher dotierten Stellen mit Führungsverantwortung stößt besonders auf Akzeptanzgrenzen. Nach § 12 des Gleichstellungsgesetzes und verstärkt durch die Bestimmungen des AGG sind Teilzeitbeschäftigten die gleichen Chancen zur beruflichen Entwicklung einzuräumen wie Vollzeitbeschäftigten. Dies gilt auch für Stellen höherer Bezahlungsgruppen. Vorgesetzten- und Führungsfunktionen sind davon nicht auszuschließen. Streben Beschäftigte mit aus familiären Gründen verminderter regelmäßiger Arbeitszeit wieder eine Vollzeitbeschäftigung an, sind sie bei der Besetzung von Stellen für Vollzeitbeschäftigte bei gleichwertiger Qualifikation vorrangig zu berücksichtigen. Die Regelungen des § 63 HmbBG über die Ermäßigung der regelmäßigen Arbeitszeit aus familiären Gründen ist auf Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer entsprechend anzuwenden.

Häufig finden sich in Stellenausschreibungen Formulierungen, dass auf Grund der Aufgaben eine Teilzeitbeschäftigung nicht möglich ist. Gerade Frauen mit familiären Verpflichtungen und Karriereabsichten haben aber nur realistische Chancen, wenn auch in höheren Bezahlungsgruppen Arbeits-

⁵⁸ Siehe Nr.5 Abs.1 Buchstabe e Doppelbuchstabe a, b HmbSUrlR für die Pflege von erkrankten Kindern unter zwölf Jahren und erkrankten Angehörigen. Zur Pflege pflegebedürftiger Angehöriger ist Beamtinnen und Beamte auf Antrag Teilzeitbeschäftigung und Beurlaubung nach § 63 HmbBG im Rahmen der – durch die Neufassung des Hamburgischen Beamtengesetzes zum 01.01.2010 von 15 auf 17 Jahre verlängerten – Höchstgrenzen (§ 65 HmbBG) zu bewilligen.

plätze mit Führungsaufgaben ausreichend in Teilzeit angeboten werden. Verschiedene Behörden und Ämter haben sich dieser Situation gestellt und prüfen jede Stellenausschreibung auf ihre Teilzeitfähigkeit (BSU, Bezirksamt Bergedorf, Bezirksamt Mitte, BWF-Hochschulamt, Justizbehörde, Personalamt, einschl. ZAF). In der BSB ist jede Stelle grundsätzlich als teilbar auszuschreiben. Im Bereich der Gerichte wurden zwei Kammern am Landgericht geteilt, um insgesamt vier teilzeitbeschäftigten Frauen einen Vorsitz (R2) zu je 50 % zu übertragen.

Die Überzeugung, dass Führungsaufgaben einen Einsatz weitgehend über die tariflich vereinbarte bzw. gesetzlich geregelte Wochenarbeitszeit hinaus und ein hohes Maß an Arbeitszeitflexibilität erfordern, bedeutet nicht nur für Frauen ein Hindernis für eine berufliche Entwicklung mit der Vereinbarung von Familie und Beruf, sondern ebenso für Väter. Gerade im Bereich der Führungskräfte sind weitere Anstrengungen für Mütter und Väter notwendig, um eine Balance zwischen Beruf und familiären Wünschen oder Verpflichtungen herzustellen. Das Personalamt hat 2008 eine Broschüre herausgegeben, in denen Väter aus der hamburgischen Verwaltung über ihre Arbeitszeitmodelle zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie berichten.⁵⁹

2009 waren in der hamburgischen Verwaltung 669 Personen mit Führungsaufgaben in Teilzeit tätig, etwa die Hälfte davon im höheren Dienst.⁶⁰ Allein im Bereich der BSB arbeiteten 226 Führungskräfte in Teilzeit, davon 197 Frauen. Ein hoher Anteil davon ist dem Lehrerbereich zuzuordnen.

Die Spanne des Beschäftigungsumfangs lag zwischen 50 % und 90 % der regulären Arbeitszeit. Gerade im Bereich des höheren Dienstes betragen die Arbeitszeiten deutlich über 50 %, so dass davon auszugehen ist, dass es sich weniger um geteilte Stellen handelt, sondern überwiegend um Führungskräfte mit verminderter Stundenzahl („reduzierte Vollzeit“).

Teamführungsmodelle in Form von Tandems sind immer noch eine Ausnahmeerscheinung. Von den 17 Tandems befinden sich 7 im Lehrerbereich. Trotz einiger Beispiele findet dieses Modell des Führens in Teilzeit nicht den gewünschten Anklang. Es zeichnet sich sogar eine rückläufige Entwicklung ab.

Um das Modell der Führung im Tandem stärker in den Blick der Dienststellen und der Beschäftigten zu rücken, existiert eine Teilzeitbörse, die vom Personalamt betreut wird. Sie unterstützt Teilzeitbeschäftigte bei der Suche nach Teilzeitpartnerinnen und -partnern zur gemeinsamen Bewerbung um eine Stelle. Zunächst war die Teilzeitbörse nur für den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst konzipiert. Inzwischen wurde sie mit großer Resonanz auf den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst ausgeweitet.

An der Börse für den höheren Dienst nehmen momentan knapp 27 Beschäftigte teil, an der für den gehobenen Dienst etwa 38. Dieser relativ große Kreis erhöht einerseits die Chance, eine geeignete Partnerin, einen geeigneten Partner zu finden, macht es andererseits aber auch schwerer sich gegenseitig kennen zu lernen. Hier setzt das Teilzeitkräfte-Netzwerk an, das aus der Teilzeitbörse entstanden ist. Im Rahmen des Netzwerkes finden regelmäßige Veranstaltungen statt zu Themen wie

⁵⁹ Vereinbarkeit von Beruf und Familie – Beispiele von Vätern aus der hamburgischen Verwaltung, Hamburg August 2008, <http://www.fhhintranet.stadt.hamburg.de/FHHintranet/Behoerden/PA/stammdaten/download-dateien/konzepte-berichtepublikationen/broschuere-vereinbarkeit-beruf-familie.pdf>

⁶⁰ Da die Erhebung zu Führungskräften in der hamburgischen Verwaltung erstmals durchgeführt wurde, ist ein zeitlicher Vergleich nicht möglich.

berufliche Weiterentwicklung, Vereinbarkeit Beruf/Familie, Führen in Teilzeit, Work-Life-Balance. Um den Bekanntheitsgrad der Teilzeitbörse zu erhöhen, hat die BSB mit dem Personalamt die Vereinbarung getroffen, dass sich versuchsweise in jeder Stellenausschreibung der Behörde ein Satz zur Teilzeitbörse findet.

Die Rückmeldungen der Beschäftigten zur Teilzeitbörse sind bisher überwiegend positiv. Die große Mehrzahl von ihnen sieht die Börse als ein sinnvolles Instrument der Unterstützung von Teilzeitbeschäftigten auf dem Weg in Führungspositionen an. Manche haben eine Tandempartnerin bzw. einen Tandempartner gefunden. Allerdings wurde auch deutlich: es ist sehr viel Ausdauer notwendig, bevor zwei Teilzeitbeschäftigte sich tatsächlich erfolgreich bewerben.

Teilzeitbeschäftigung wird als eine wesentliche Ursache für die geringere Zahl von Frauen in den höheren Besoldungsgruppen vermutet. Präsenz zu zeigen und flexibel zu sein, sind demnach die wichtigsten Voraussetzungen für eine Karriere. Frauen und Männer in Teilzeitarbeit haben deshalb geringere Chancen auf eine Karriere. Dies hat auch eine im Personalamt durchgeführte Studie ergeben.

In der folgenden Tabelle wird für den höheren Dienst aufgezeigt, wie groß der Anteil einer Besoldungsgruppe in Vollzeit und Teilzeit bei Männern und Frauen ist. Vollzeitbeschäftigte Beamte haben demnach die besten Chancen, in höhere Besoldungsgruppen aufzusteigen. Beamtinnen, die im höheren Dienst in Vollzeit arbeiten, erreichen überwiegend nur die Ebene A13. 26,3 % erreichen die Ebene A14, 12,4 % die Ebene A15 und 3,6 % die Ebene A16. Bei den Männern erreichen 36,3 % die Ebene A14, 17,7 % erreichen die Ebene A15 und immerhin 5,0 % A16. Bei den B-Besoldungen sind Frauen noch selten zu finden.

Anteile der Beschäftigten in den Besoldungsgruppen des höheren Dienstes				
	Teilzeit		Vollzeit	
	Männer	Frauen	Männer	Frauen
B 6	0,0%	0,0%	0,7%	0,1%
B 4	0,0%	0,0%	0,5%	0,2%
B 3	0,0%	0,0%	1,0%	0,2%
B 2	0,0%	0,0%	0,4%	0,2%
A 16	2,1%	0,5%	5,0%	3,6%
A 15	4,4%	2,7%	17,7%	12,4%
A 14	31,7%	19,4%	36,3%	26,3%
A 13	61,9%	77,4%	38,5%	57,1%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabelle 20: Verteilung der Beamtinnen und Beamten nach Arbeitszeiten und Besoldungsgruppen im höheren Dienst in der hamburgischen Verwaltung im Jahr 2009⁶¹

Wenn Frauen und Männer teilzeitbeschäftigt sind, sind ihre Aussichten, aufzusteigen eingeschränkt – dies gilt für Frauen eher als für Männer (s.o.). Entscheidend für letzteres dürfte der Umfang der Arbeitszeit sein; im Gegensatz zu Frauen arbeiten teilzeitbeschäftigte Männer eher mehr in Richtung

⁶¹ Durch Rundungsdifferenzen nicht genau 100%.

Vollzeit als Frauen. Oberhalb der A16-Ebene scheint eine Teilbarkeit der Stellen und somit Teilzeitarbeit scheinbar als nicht realisierbar zu gelten.

Der o.g. Leitfaden des Personalamtes zur Personalauswahl⁶² geht in einem gesonderten Abschnitt auf die Familienfreundlichkeit von Stellenausschreibungen ein: Er wirbt bei den Behörden und Ämtern dafür, die Teilbarkeit auch bei Stellen zu überdenken, die dafür bisher nicht geeignet schienen. Bislang werde bei der Ausschreibung von Stellen allerdings noch zu wenig geprüft, ob eine Stelle nicht auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Mütter und Väter oder pflegende Angehörige ermögliche. Grundsätzlich sollte davon auszugehen sein, dass nahezu jede Stelle, bei entsprechender Absprache der Beteiligten und ggf. einigen organisatorischen Veränderungen, teilbar sei.

Dass dies auch für Führungsfunktionen gilt, ist durch mehrere Untersuchungen, u. a. für die hamburgische Verwaltung belegt. Besonders für Beschäftigte mit Familienaufgaben ist Führen in Teilzeit bzw. im Tandem eine interessante Möglichkeit, Karriere und Familienverantwortung miteinander zu vereinbaren. Die Vorteile für Arbeitgeber können beispielsweise in einer hohen Arbeitsmotivation und -zufriedenheit der Beschäftigten, in geringeren Fehlzeiten sowie einer Verbreiterung des fachlichen und kreativen Potenzials in der Führung liegen.

Beurlaubung

Beamtinnen und Beamten steht ebenso wie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern die Möglichkeit der Beurlaubung aus familiären Gründen nach § 63 HmbBG zu, wenn zwingende dienstliche Belange dem nicht entgegenstehen. Das Gleichstellungsgesetz sieht verschiedene Möglichkeiten zum Erhalt der Qualifikation und zur Anpassung an die berufliche Entwicklung vor. Dabei sind bei der Beurlaubung drei Phasen zu unterscheiden: Vorbereitung der Beurlaubung, Betreuung während der Beurlaubung und beruflicher Wiedereinstieg.

Beurlaubungen in Elternzeit oder aus familiären Gründen werden nach wie vor in großem Umfang von Frauen in Anspruch genommen. Von den 1.357 Beschäftigten in Elternzeit waren 93,1 % Frauen und 6,9 % Männer (das waren immerhin 94 Männer gegenüber 20 im Jahr 2006 in der gesamten hamburgischen Verwaltung). Die neue Elternzeitregelung scheint bei den Männern in der hamburgischen Verwaltung allmählich angenommen zu werden. Von den aus familiären Gründen Beurlaubten sind 96,8 % Frauen und 3,2 % Männer (21 Männer).

⁶² Auswahlverfahren in der hamburgischen Verwaltung – Planung, Auswahlprozess, Entscheidung, Hamburg August 2007, <http://www.fhhintranet.stadt.hamburg.de/FHHintranet/Behoerden/PA/stammdaten/download-dateien/konzepte-berichte-publikationen/broschuere-auswahlverfahren.pdf>, S.13

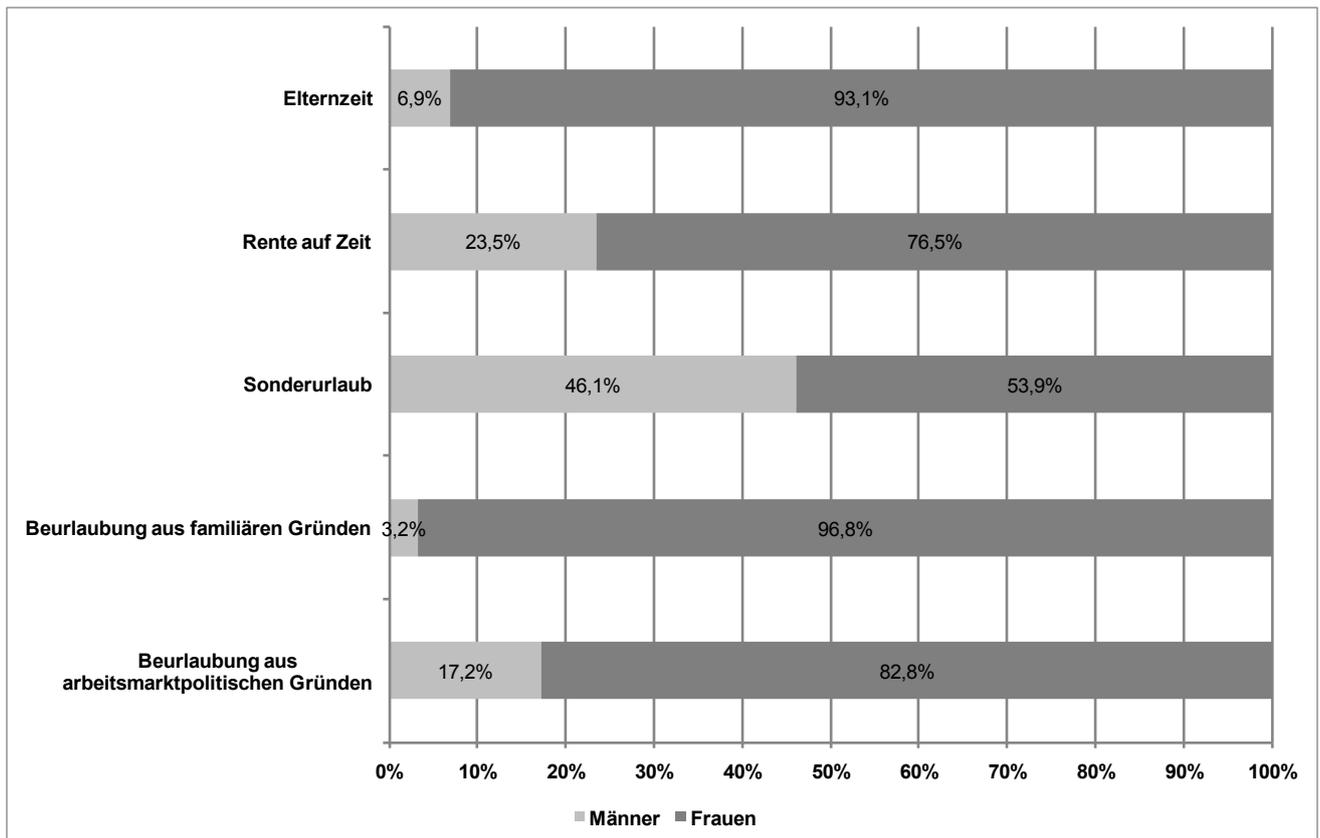


Abbildung 13: Struktur der Beurlaubungen von Frauen und Männern nach Beurlaubungsgründen in der hamburgischen Verwaltung im Jahr 2009

Die Zahl der insgesamt Beurlaubten hat sich in den vergangenen Jahren kaum verändert (vgl. Personalstrukturbericht 2010). Dass damit auch eine frühere Rückkehr aus der Beurlaubung verbunden ist, lässt sich mit vertretbarem Aufwand statistisch nicht ermitteln. Gerade höher qualifizierte Frauen lassen aber erkennen, dass sie bereit sind, ihre berufliche Tätigkeit schon nach kurzer Unterbrechung wieder aufzunehmen, da sie den Verlust von Kenntnissen und Fähigkeiten befürchten. Aber auch die ökonomische Unsicherheit der Familie mag hier eine Rolle spielen.

Die bereits im Abschnitt Teilzeitarbeit vertretene These, dass Anwesenheit bzw. Präsenz am Arbeitsplatz immer noch den beruflichen Aufstieg fördert, trifft verstärkt auf die Beurlaubten zu. Das Personalamt hat ein Projekt aufgesetzt, um beurlaubte Frauen in Elternzeit, die sich nach ihrer Rückkehr auf eine Karriereposition bewerben wollen, während der Beurlaubung stärker zu binden und zu fördern.

Die Betreuung der Beurlaubten hat wie bereits in den früheren Berichtsphasen eine große Bedeutung bei den behördlichen Maßnahmen. Mehr und mehr möchten die Behörden, Ämter und Landesbetriebe es vermeiden, dass Beurlaubte bei Rückkehr als „Unterbringungsfälle“ behandelt werden. In den meisten Frauen-/Gleichstellungsplänen stehen Maßnahmen zur Betreuung und Wiedereingliederung von Beurlaubten. Einige Behörden bieten ihren Beurlaubten ein Drei-Phasen-Modell (s.o.) konsequent an, das bereits vor der Beurlaubung ansetzt (z.B. BfI).

Die Fortbildungsangebote des ZAF stehen allen Beurlaubten offen (s. auch Abschnitt D.7.7).

Behördenspezifische Maßnahmen:

- JB- Beurlaubte werden von der Dienststelle auf Fortbildungsangebote hingewiesen und bei Bedarf rechtzeitig vor der Rückkehr an den Arbeitsplatz entsprechend beraten.
- BSU- Der berufliche Einstieg wird nach längerer Beurlaubung durch laufende Information über Fort- und Weiterbildungsangebote (auch LSBG) sowie der Zusendung von Stellenausschreibungen (auch LSBG) erleichtert.
- BWF-Hochschulamt- Hier ist die planvolle und systematische Betreuung der Beurlaubten in Form eines Patenschaftmodells nach dem Mentoring-Prinzip festgehalten. Daneben finden Orientierungsgespräche zwischen der/dem zugekehrten Beurlaubten statt und nach sechs Monaten ein Abschlussgespräch statt.
- Personalamt- Beurlaubte werden jährlich zu einem halbtägigen Informationsaustausch eingeladen. Sie erhalten regelmäßig ein Informationsschreiben.
- BSB-Beurlaubte bekommen das Jahresprogramm der Fortbildungsangebote (zentral und dezentral) zugesandt.

Telearbeit

Telearbeit gewinnt weiter an Attraktivität. Von 2008 auf 2009 hat sich die Gesamtzahl an Telearbeitsplätzen von bisher 296 auf 411 erhöht (Abbildung 14). Ursächlich hierfür dürften die gesunkenen Einrichtungs- und Betriebskosten, aber auch die über die Jahre hinweg gewonnenen positiven Erfahrungen mit der Telearbeit und der damit einhergehenden wachsenden Offenheit von Vorgesetzten gegenüber der neuen Arbeitsform sein.

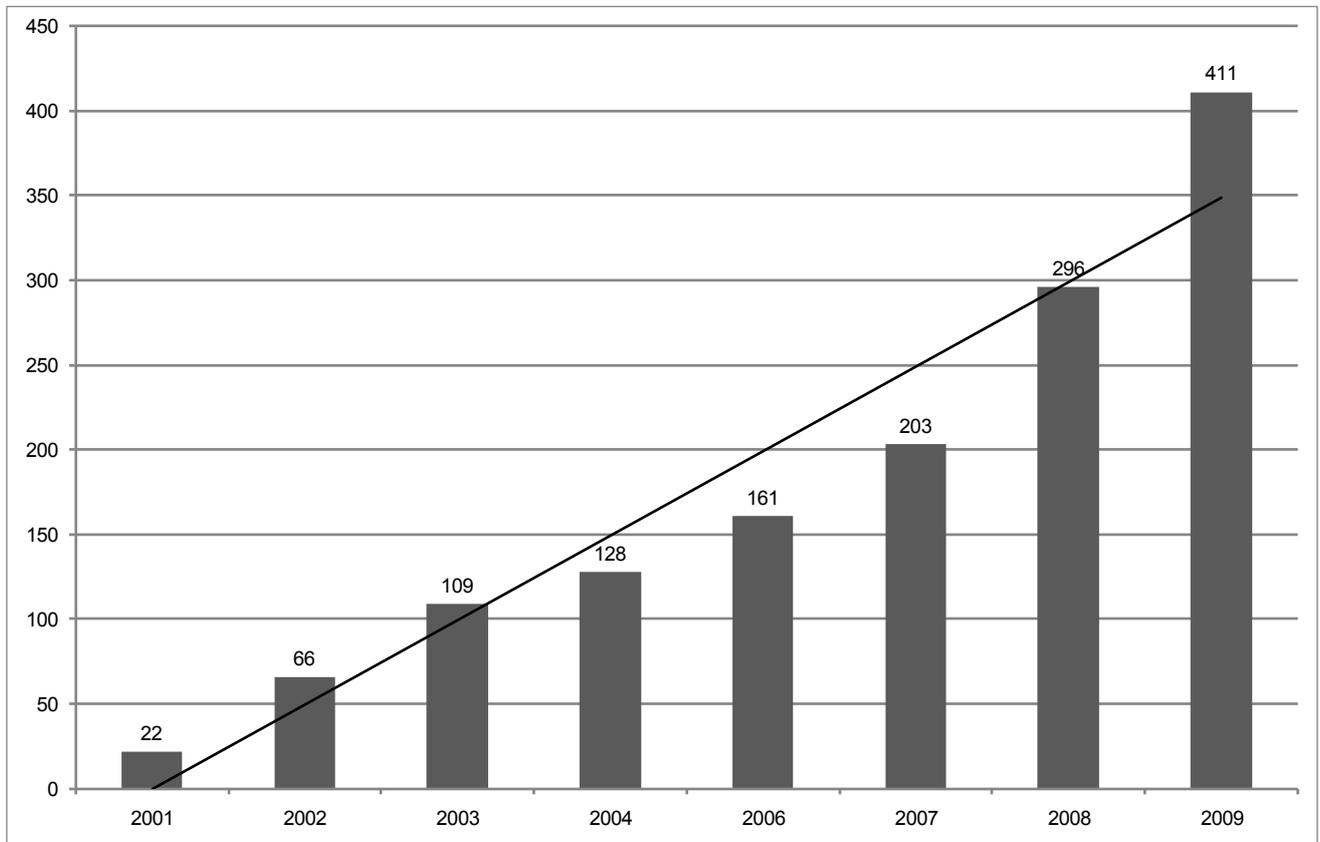


Abbildung 14: Entwicklung der Telearbeitsplätze in der hamburgischen Verwaltung 2001-2008

Der Anteil der Frauen an den Telearbeitsplätzen beträgt nach wie vor rund zwei Drittel (Abbildung 15). Hierfür ist vor allem das Motiv der Vereinbarkeit von Familie und Beruf von Bedeutung.

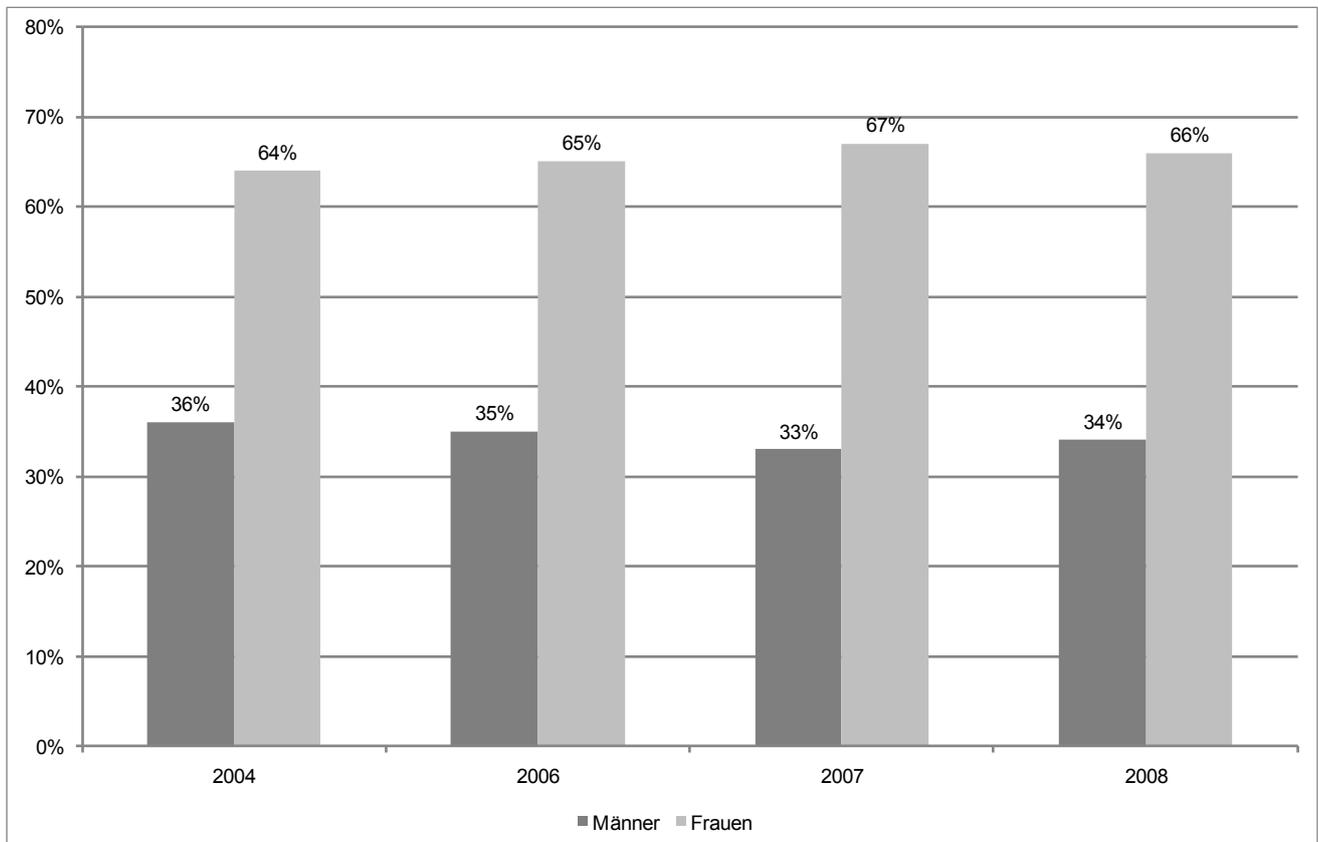


Abbildung 15: Struktur der Telearbeitsplätze in der hamburgischen Verwaltung nach Geschlecht 2004-2009 (für 2005 liegen keine Daten vor)

Der Aspekt „verbesserte Kinderbetreuung“ ist wie in den Vorjahren das herausragende Motiv (62 %). Deutlich zugenommen hat aber auch der Anteil von Telearbeitsplätzen für die Hilfe von pflegebedürftigen Angehörigen. Gaben 2006 erst 5 Beschäftigte als Grund für Telearbeit die Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger an, waren dies 2009 bereits 29 Beschäftigte.

Bei der geschlechtsspezifischen Auswertung der Teilzeit-Telearbeitsplätze zeigte sich, dass von den in Telearbeit befindlichen Frauen (268) mehr als die Hälfte mit rd. 51 % und von den Männern (143) lediglich rd. 13 % mit reduzierter Arbeitszeit tätig sind. Bei einer ausschließlichen Betrachtung der Teilzeit-Telebeschäftigten ergab sich, dass von den insgesamt 155 Personen rd. 88 % (136) weiblich und lediglich rd. 12 % (19) männlich sind.

Bei der Verteilung der Telearbeitsplätze auf die verschiedenen Laufbahngruppen zeigt sich im Vergleich zum Vorjahr keine wesentliche Veränderung. Deutlich mehr als die Hälfte der Telearbeitsplätze werden durch den gehobenen Dienst besetzt (Abbildung 16).

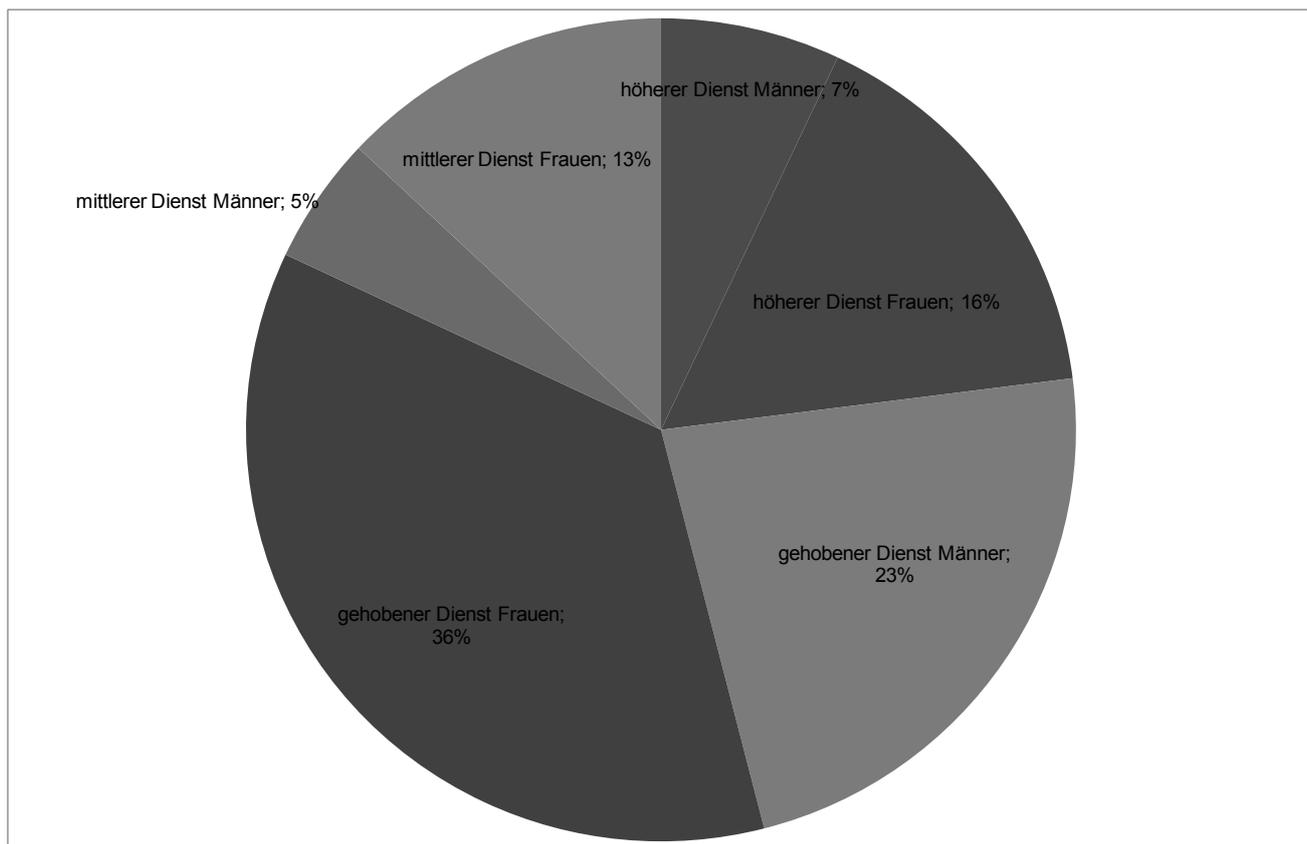


Abbildung 16: Verteilung der Telearbeitsplätze in der hamburgischen Verwaltung nach Laufbahnen und Geschlecht im Jahr 2008

Die relativ geringe Anzahl von Telearbeitsplätzen im mittleren Dienst wird darauf zurückgeführt, dass Telearbeit besonders für qualifizierte Sachbearbeitung geeignet ist und diese Arbeitsplätze in der Regel mindestens dem gehobenen Dienst zugeordnet sind.

Der Anteil von Telebeschäftigten mit Vorgesetztenfunktion ist zwischen 2008 und 2009 erneut gestiegen. Derzeit befinden sich 40 Vorgesetzte (26 Frauen, 14 Männer) in Telearbeit.

Der gezielte Ausbau von Telearbeitsplätzen in der hamburgischen Verwaltung ist weiter auf dem richtigen Weg, insbesondere unter dem familienpolitischen Aspekt der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Mit den gesunkenen Einrichtungs- und Betriebskosten ist Telearbeit nun auch für Behörden weiter ausbaufähig, die in der Vergangenheit wegen knapper Haushaltsmittel eine restriktivere Genehmigungspraxis hatten.

Im Personalamt wurde 2010 eine neue Form der Telearbeit nach dem Modell der BSG eingeführt, die sogenannte Kurzzeit-Telearbeit. Sie dient als zusätzliches Instrument, das in kurzfristig auftretenden besonderen familiären Ausnahme- oder Krisensituationen genutzt werden kann und ist mit wenig Verwaltungsaufwand verbunden. Diese Kurzzeit-Telearbeit kann maximal für bis zu vier Wochen beantragt werden, eine Verlängerung ist nicht möglich

D.7.7. Zentrale Fortbildung

Das ZAF bietet seit seiner Gründung am 1. Juli 2005 neben den eigenen auch Veranstaltungen im Auftrag von Behörden und Ämtern sowie Projekte und Veranstaltungen anderer Auftraggeber an.

Die Tatsache, dass Frauen stärker von Fortbildungsangeboten Gebrauch machen, hat sich in den Jahren 2006 bis 2009 nicht verändert. In dieser Zeit hielt sich der Frauenanteil bei allen vom ZAF organisierten Veranstaltungen mit kleinen Schwankungen bei rund 61 % (Tabelle 21).

Der Anteil der Frauen ist im Bereich der vom ZAF finanzierten Veranstaltungen von ca. 59 % auf fast 64 % gestiegen. Diese Erhöhung ist hauptsächlich auf die Abendkurse zurückzuführen, die zu über 70 % von Frauen besucht werden. In 2009 betrug der Anteil hier rund 75 %.

Auch bei den Angeboten der Qualifizierungsreihen und der Fachseminare für Beschäftigte in Querschnittfunktionen und der Fortbildung für alle Beschäftigten ist der Anteil der Frauen leicht angestiegen. Die 2008 und 2009 durchgeführten halbtägigen Work-Shop-Tage, die die Zielsetzung haben, über niedrigschwellige Angebote neue Themen in der Fortbildung zu platzieren und strategische Themen prägnant und ansprechend aufzubereiten, fanden ebenfalls besonders guten Anklang bei den Frauen (über 75 %).

Eine deutliche Erhöhung der Frauenquote verzeichnet erfreulicherweise auch die Führungsfortbildung, die von 2005 auf 2009 um nahezu 7 Prozentpunkte auf 54 % gestiegen ist.

		2005	2006	2007	2008	2009	
Gesamtergebnis		58,0%	60,1%	59,4%	61,3%	60,6%	
Veranstaltungen des ZAF	Zentrale Fortbildung	Gesamt	58,2%	62,0%	61,2%	62,9%	62,6%
		Führungsfortbildung	47,3%	55,7%	54,1%	56,2%	54,0%
		Neue Führungsfortbildung				50,5%	49,3%
		Führungskräfte in Spitzenfunktionen	31,7%	40,0%	34,6%		
		After-Work-Clubs					23,6%
		Fortbildung für alle Beschäftigten	60,8%	63,0%	63,4%	63,1%	64,4%
		Fachseminare für Beschäftigte in Querschnittsfunktionen	61,3%	64,1%	65,9%	63,8%	67,7%
		Fortbildung für Nachwuchskräfte des höheren Dienstes	64,4%	67,1%	59,0%	54,7%	57,9%
		Schulungs- und Bildungsveranstaltungen	55,8%	58,3%	60,7%	58,2%	49,0%
	Workshops				76,0%	79,7%	
	Weitere Veranstaltungen	Gesamt	64,6%	76,1%	75,3%	70,2%	73,4%
		Qualifizierungskurse	59,8%	63,3%	61,8%		65,6%
		Abendkurse	71,8%	78,5%	78,7%	70,2%	75,4%
		Dezentrale Fortbildung (unterstützt)	45,4%				
Veranstaltungen der Behörden und Ämter	Fachübergreifende und Führungsfortbildung (ohne IT)	Gesamt	57,9%	57,5%	56,3%	58,2%	60,1%
		Führungsfortbildung				41,5%	48,3%
		allgemeine Fortbildung				63,5%	63,5%
		Gesundheitsförderung					74,7%
		Teamentwicklungsmaßnahmen					60,9%
		Strategie- / Arbeitstagung					40,8%
		Coaching				70,0%	69,4%
		Einzelentsendung				31,9%	32,6%
		IT Fortbildung					
		60,4%	62,6%	61,9%	58,3%	58,2%	
Projekte / Veranstaltungen anderer Auftraggeber	Gesamt	49,5%	51,3%	52,2%	63,5%	59,1%	
	Doppik	46,3%	52,5%				
	Qualifizierung PIA	71,8%	53,6%	68,9%	68,8%	59,4%	
	Welcome-Center		33,3%	28,6%	56,1%		
	Bauprüfer		43,6%				
	team.arbeit.hamburg		50,0%		55,9%	64,4%	
	Telefonservice		80,3%				
	Bezirklicher Ordnungsdienst			20,4%			
	Verwaltungsreform			38,5%	48,9%	44,9%	
	Qualifizierung fördern & wohnen			65,0%	70,8%	91,9%	
	IT-Qualifizierungsoffensive				64,7%	62,5%	
	NHH				45,2%	47,8%	
Ergebnis Projekte / Veranstaltungen anderer Auftraggeber	49,5%	51,3%	52,2%	63,5%	59,1%		

Tabelle 21: Frauenanteil an den Veranstaltungen des ZAF von 2005 bis 2009

Im dezentralen Bereich, in dem das ZAF im Auftrag der Behörden und Ämter handelt, werden die Angebote allgemeine Fortbildung, Gesundheitsförderung, Teamentwicklung und Coaching überwiegend von Frauen wahrgenommen. Besonders signifikant ist der hohe Anteil von Frauen bei Veranstaltungen zur Gesundheitsförderung.

Um insbesondere Teilzeitbeschäftigten eine Teilnahme an Fortbildungen zu erleichtern, wurde das Halbtagesangebot seit 2005 deutlich ausgeweitet. Die bereits vor 2005 angebotenen Halbtagesveranstaltungen, die sich thematisch auf die Kompetenzfelder „Kommunikation, Zusammenarbeit und Kundenorientierung“, „Persönliche Kompetenzen und Arbeitsmethodik“ sowie Führungsfortbildung bezogen, sind seit 2005 auch die Halbtagesangebote in der IT-Fortbildung sowie im Bereich „Sprachen“ ausgeweitet worden. Die Halbtagesveranstaltungen werden insbesondere im IT-Bereich auch von Beschäftigten genutzt, die nicht teilzeitbeschäftigt sind. Die mit diesen Themen verbundene Lernanforderung wird in den sich ggf. über einen längeren Zeitraum erstreckenden Halbtagesveranstaltungen nach Einschätzung der Teilnehmenden und der Dozentinnen und Dozenten besser bewältigt als in Ganztagesveranstaltungen. In 2009 wurden seitens des ZAF in der IT-Fortbildung insgesamt 391 Halbtagesveranstaltungen angeboten und in den sonstigen Themenfeldern 23.

Darüber hinaus stehen den Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten zur Unterstützung ihrer Tätigkeit spezielle Seminare zur Verfügung:

- Aktuelle Handlungsschwerpunkte zur Umsetzung des Gleichstellungsgesetzes
- Arbeitsgrundlagen für neu benannte Frauenbeauftragte nach § 14 Gleichstellungsgesetz
- Jahrestagung der Mitglieder der Schwerbehindertenvertretung
- Konflikt- und Selbstbehauptungstraining
- Personalauswahl von A - Z
- Personalvertretungsrecht (Aufbauveranstaltung)
- Personalvertretungsrecht (Grundveranstaltung)
- Sicher auftreten – effektiv verhandeln

Da auch die Frage, wer Fortbildungen leitet bzw. moderiert, die Inanspruchnahme und den Inhalt beeinflussen können, stellt sich die Frage nach der Geschlechterverteilung bei den Dozentinnen und Dozenten. Hinzu kommt, dass im § 11 Absatz 2 Gleichstellungsgesetz geregelt ist, Frauen in größerer Anzahl als Dozentinnen einzusetzen. Dozentinnen sind etwas stärker vertreten als Dozenten. Die Verteilung hat sich in den vergangenen Jahren nicht verändert. Eine detaillierte Analyse für die zentrale und dezentrale Fortbildung (ohne IT-Fortbildung) wurde für das Jahr 2008 vorgenommen. Das Ergebnis zeigt die folgende Tabelle:

	Dozentenpool		Anzahl Veranstaltungen		Dauer der Veranstaltungen in Tagen	
	absolut	in Prozent	absolut	in Prozent	absolut	in Prozent
Frauen	183	52,9%	976	54,9%	1546	47,9%
Männer	163	47,1%	801	45,1%	1684	52,1%
gesamt	346	100%	1777	100%	3229	100%

Tabelle 22: Einsatz von Dozentinnen und Dozenten im ZAF im Jahr 2008

Eine kleinere Anzahl von Veranstaltungen (64) konnte nicht eindeutig zugeordnet werden, da hier entweder mehrere Dozentinnen und Dozenten im Einsatz oder Firmen die Auftragnehmer waren. In der Gesamtbetrachtung aller drei Kennzahlen kann von einem sehr ausgewogenen Geschlechterverhältnis in der Fortbildung gesprochen werden.

D.7.8. Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte

In fast allen Dienststellen und Einrichtungen gibt es Frauen- und/oder Gleichstellungsbeauftragte. Die Umbenennung vieler Frauenbeauftragter in Gleichstellungsbeauftragte hat ihrem Eindruck nach für mehr Akzeptanz gesorgt und damit die Erfüllung ihrer Aufgaben erleichtert. Dennoch tragen einige Frauenbeauftragte bewusst diese Benennung, um deutlich zu machen, dass Frauenförderung ein notwendiger Bestandteil der Personalpolitik, speziell der Personalentwicklung zu sein hat und zur Chancengleichheit erforderlich ist. Das Gesetz sieht die Bezeichnung „Frauenbeauftragte“ vor, verbietet aber daneben nicht die Bezeichnung „Gleichstellungsbeauftragte“.

Frauen-/Gleichstellungsbeauftragte kommen in recht unterschiedlichen Verfahren zu ihrem Amt. Ebenso sind Dauer, Freistellung, Aufgaben und Kompetenzen sowie Beteiligungen der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten je nach Größe der Behörde, des Amtes oder der Einrichtung sehr verschieden. Nur in sehr großen Dienststellen (z.B. BSB, BSG Amt SF und Amt G, Bfl, BSU) gibt es (Teil-) Freistellungen. Überwiegend wird den Frauen-/Gleichstellungsbeauftragten ein gewisses Maß an Arbeitszeit für ihre Tätigkeit zugestanden, ohne dieses jedoch konkret zu regeln. Erwartet wird, dass die Frauen-/Gleichstellungsbeauftragten für diese Tätigkeit ihre dienstlichen Aufgaben nicht vernachlässigen.

Zu den wichtigsten Aufgaben der Frauen-/Gleichstellungsbeauftragten zählen neben der Informationsbeschaffung und dem Informationsaustausch die Beteiligung an der Erstellung von Frauenförderplänen, damit wird ihr spezifischer Kontakt zu den Beschäftigten für die (Weiter-) Entwicklung von Maßnahmen genutzt. Das Bezirksamt Altona hat in seinem Gleichstellungsplan beispielsweise als eine Maßnahme verankert, dass die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte an der jährlichen Entwicklung von Fortbildungsmaßnahmen zu Gleichstellungsfragen beteiligt wird. Darüber hinaus sind sie in vielen Behörden und Ämtern an Auswahlverfahren mit beratender Stimme beteiligt.

Weiterhin beraten sie Frauen in Einzelgesprächen, in seltenen Fällen gezielt auch Männer. Inzwischen werden ihre Kompetenzen in vielen Dienststellen durch Dienstvereinbarungen, Einsetzungsverfügungen oder Festlegung in Frauenförder-/Gleichstellungsplänen geregelt.

Die Formulierung des § 14 Gleichstellungsgesetz („Frauenbeauftragte“)⁶³ ist für die Arbeit der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten hinsichtlich ihres Aufgabenbereichs und Kompetenzen zu unverbindlich. Daraus resultierten Konflikte, die bei genaueren Regelungen für diese Tätigkeit vermeidbar gewesen wären.

Das Personalamt als verantwortliche und federführende Stelle für das Gesetz ist hierzu im engen Kontakt mit den Behörden und Ämtern. In mehreren Sitzungen mit Frauen-/Gleichstellungsbeauftragten und Personalentwickler/-innen wurde ein Katalog erarbeitet, welche gesetzliche Regelung als vorteilhaft für die Arbeit der Frauen-/Gleichstellungsbeauftragten erachtet wird. Diese Vorbereitungen sollen zu einem Vorschlag für eine Gesetzesänderung führen. Es wird angestrebt, in den Dienststellen künftig einheitliche Standards für die Bestellung und Tätigkeit der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten gewährleisten zu können.

⁶³ § 14 Gleichstellungsgesetz: Die Dienststellen können jeweils weibliche Beschäftigte benennen, an die sich Frauen in Gleichstellungsfragen wenden können.

Die Frauen-/Gleichstellungsbeauftragten werden seit August 2009 von der Arbeitsstelle Vielfalt in der Justizbehörde betreut. Seitdem organisiert und moderiert diese bis zu viermal jährlich ein Treffen der Frauen-/Gleichstellungsbeauftragten, bei dem sie ihre Erfahrungen austauschen, Konzepte für ihre Arbeit entwickeln und Vorträge zu speziellen Themen hören können.

Daneben erhalten neu gewählte bzw. ernannte Frauen-/Gleichstellungsbeauftragte jährlich ein Angebot für ein Einführungsseminar, außerdem gibt es als Angebot ein Aufbauseminar für alle Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten, beide vom ZAF organisiert. Zusätzlich können Frauen-/Gleichstellungsbeauftragte an verschiedenen Seminaren für Personalräte/-innen teilnehmen (siehe hierzu Übersicht in Abschnitt D.7.7).

D.7.9. Fazit

Mit dem 6. Erfahrungsbericht legt der Senat der Bürgerschaft entsprechend der gesetzlichen Vorgabe des Gleichstellungsgesetzes den Stand der Umsetzung vor.

Seit dem letzten Erfahrungsbericht hat sich das Verhältnis von Frauen zu Männer – gemessen am statistischen Personalbestand – „umgedreht“: Die Verwaltung ist nun überwiegend weiblich, denn fast 52 % der Beschäftigten sind Frauen. Diese Entwicklung – 2006 betrug der Frauenanteil noch 49,5 % – hat dazu geführt, dass Frauen in vielen Bereichen präsenter sind als noch vor drei Jahren.

Dennoch ist die Situation nicht überall befriedigend und Handlungsbedarf weiterhin gegeben. Deutlich wird dies bereits bei der beruflichen Segregation in typische Frauen-, aber auch typische Männerberufe. Der Wunsch, dass mehr Frauen in männerdominierte Berufe eingestellt werden, hat sich zwar erfüllt, nicht jedoch in dem erforderlichen Ausmaß, obwohl die Zunahmen der Frauenanteile bei der Polizei und bei den technischen Berufen bemerkenswert sind. In den Erziehungsberufen wäre eine höhere Beteiligung von Männern erforderlich; stattdessen hat sich der Frauenanteil weiter erhöht. Hoffen lassen die Einstellungszahlen im Lehrerbereich im vergangenen Jahr, in dem zumindest anteilmäßig männliche Bewerber erfolgreicher waren.

Weiterhin Handlungsbedarf besteht bei der angemessenen Teilhabe von Frauen in Führungspositionen. Der vorliegende Erfahrungsbericht hat sich dieser Thematik besonders angenommen. Die Erfüllung des Regierungsprogramms mit der Zielvorgabe, dass Frauen und Männer mit einem Anteil von mindestens 40 % an Leitungspositionen in einem angemessenen Zeitraum zu beteiligen sind, war hier ein zusätzlicher Ansporn. Insgesamt betrachtet ist die hamburgische Verwaltung mit 37,3 % nicht weit vom Ziel entfernt, wie die erstmalige statistische Auswertung des Merkmals Führungskraft ergab. Deutliche Unterschiede sind zwischen den Behörden, Ämtern, Landesbetrieben und Einrichtungen und bei Betrachtung weiterer Merkmale wie z.B. Laufbahngruppen festzustellen – stets am entsprechenden Frauenanteil aller Beschäftigten gemessen.

In ihren Frauenförder- bzw. Gleichstellungsplänen haben sich viele Behörden, Ämter, Landesbetriebe und Einrichtungen dieser Thematik angenommen. Daran gilt es festzuhalten. Als problematisch gilt es offensichtlich, Führungsaufgaben in Teilzeit wahrzunehmen, ein Problem, von dem Frauen besonders betroffen sind, haben sie doch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in hohem Maße zu managen. Zunehmend sind davon auch Männer betroffen, allerdings noch zu einem geringen

Teil. Die bisherigen Maßnahmen zur Förderung von Führung in Teilzeit weisen noch nicht den erwünschten Erfolg auf. Die derzeitigen Maßnahmen sind deshalb kritisch auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und eventuell anzupassen.

Gerade, aber nicht nur für Führung in Teilzeit erweist sich eine Führungskultur als problematisch, in der Präsenz eine enorme Rolle spielt, um beruflich vorwärts zu kommen. Dabei besteht zunehmend der Wunsch der Beschäftigten – und dies sind nicht nur Frauen mit Kindern – zeitlich flexibel und örtlich mobil zu arbeiten. Neue Modelle sind in verschiedenen Behörden und Ämtern vereinbart oder in der Diskussion.

Obwohl sich die Schere in den Bezahlungsgruppen oberhalb der Eingangsbezahlungen etwas geschlossen hat, sind weitere frauenfördernde Maßnahmen notwendig. Personalentwicklungsgespräche, Mentoring-Programme, Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche und Karriereberatungen sind wesentliche Bausteine. Besonders erfolgversprechend sind Bestrebungen, Frauen verstärkt an Stellvertretungs- und Projektleitungsfunktionen zu interessieren. Gefordert sind hierbei in besonderem Maße die Führungskräfte. Allein darauf zu warten und zu vertrauen, dass junge, höher qualifizierte Frauen allmählich in Leitungspositionen aufsteigen, ist nicht ausreichend.

Impressum

Herausgeber:
Dr. Volker Bonorden
Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt
Steckelhörn 12
20457 Hamburg

Telefon: (040) 4 28 31- 14 10
Telefax: (040) 4 28 31- 22 26

Redaktion und Druckvorbereitung:
Carsten Block (verantwortlicher Redakteur)
Elisa Budiman, Janne Klöpffer, Isabella Krause, Ilse Manecke,
Susanne Neugebauer, Susanne Walter, Diana Winkler-Büttner

eMail:
blickpunkt@personalamt.hamburg.de

Layout:
Susanne Neugebauer, Susanne Walter

Farbiges Foto Titelseite:
© Rolf van Melis / PIXELIO

Druck:
Druckerei der JVA Fuhsbüttel
Suhrenkamp 92
22335 Hamburg

Material:
Mundoplus, 100% Altpapier

Auflage:
1.350 Stück

Ausgabe:
14. Jahrgang, August 2010

Erscheinungsweise:
vierteljährlich

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers oder der Redaktion wieder.

Der Inhalt dieser Ausgabe ersetzt keine offiziellen Rundschreiben des Personalamtes.

Anmerkung zur Verteilung:

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Senats der Freien und Hansestadt Hamburg herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zur Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bürgerschafts- und Bundestagswahlen sowie für Wahlen zur Bezirksversammlung. Mißbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zweck der Wahlwerbung.

Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Die genannten Beschränkungen gelten unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Druckschrift dem Empfänger zugegangen ist.

Den Parteien ist es jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

